



**Businessplanerstellung  
im Rahmen von fremdkapitalfinanzierten Übernahmen  
(Leveraged Buy-out – LBO) am Beispiel der Firma Elektro Stiegler**

# **Diplomarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades

## **Diplom Wirtschaftsingenieur (FH)**

<b>Verfasser:</b>	Thomas Hielscher
<b>Matr.-Nr.:</b>	17969
<b>Seminargruppe:</b>	WI06-w1
<b>Fachbereich:</b>	Wirtschaftswissenschaften
<b>Anschrift:</b>	An den Linden 14b 04821 Brandis
<b>Telefonnummer:</b>	0152/53770247
<b>e-Mail:</b>	thomas.hielscher@dvag.de
<b>Erstgutachter:</b>	Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister
<b>Zweitgutachter:</b>	Dipl.- Psych. Frank Schumann

Mittweida, den 5. Juni 2012

## Abstract

Diese Diplomarbeit untersucht, auf welche Art und Weise die Übernahme eines Handwerksbetriebs gestaltet werden kann. Zunächst erfolgt eine ausschließlich theoretische Abhandlung, angefangen von der Unternehmensform bis hin zu Finanzierungsmöglichkeiten bzw. Finanzierungsproblemen. Danach wird die Theorie auf ein praktisches Problem übertragen, d. h. speziell am Beispiel des Unternehmens *Elektro Stiegler* analysiert. Dabei werden Vorteile und Nachteile genau beleuchtet und abgewogen. Vom jetzigen Erscheinungsbild, über die Stellung des Unternehmens und seinen Ruf, bis zur schlussendlichen Entscheidung wird alles genauestens betrachtet. Zudem werden ansatzweise Fördermöglichkeiten im Finanzierungssektor dargelegt, allerdings ohne die Analyse einer Bank in allen Schritten durchzuführen. Im weiteren Verlauf steht die Planung von zukunftsweisenden Handlungsansätzen und Ideen. Es wird zudem ein Zehnjahresplan der Unternehmung entwickelt. Schlussendlich entstehen ein schlüssiges und zu allen Seiten abgesichertes Konzept sowie eine endgültige Entscheidung bzgl. der Unternehmensübernahme.

This thesis analyses in which way the buy-out of a craftsman's business can be accomplished. At first, an exclusive theoretical study takes place, ranging from the corporate organisation to financial options, respectively financial problems. Afterwards, this theory is transferred to a problem in practice, i. e. it is analysed in particular using the example of the business company *Elektro Stiegler*. Thereby, assets and drawbacks are explored and balanced in detail. Everything from the present appearance, via the status of the business company and its reputation to the final decision is observed most accurately. Furthermore, sponsorship possibilities in the financial sector are rudimentary presented. However, the analysis of a bank won't be realised with all the steps in detail. In the course of this thesis follows the development of forward-looking operation approaches and ideas. Moreover, a ten year plan for the business venture is developed. Finally, this results in a coherent and roundly secured concept as well as an ultimate decision for the buy-out.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	- I -
Abbildungsverzeichnis.....	- IV -
Tabellenverzeichnis.....	- V -
Abkürzungsverzeichnis.....	- VI -
1 Einleitung.....	- 1 -
1.1 Aufgabe der Diplomarbeit.....	- 1 -
1.2 Ziele der Diplomarbeit.....	- 2 -
1.3 Kurzpräsentation von Elektro Stiegler.....	- 2 -
1.4 Aufbau der Diplomarbeit.....	- 3 -
2 Der Businessplan .....	- 4 -
2.1 Definition Businessplan .....	- 4 -
2.2 Bedeutung und Einsatz von Businessplänen .....	- 4 -
2.3 Aufbau von Businessplänen .....	- 5 -
3 Finanzierung kleiner und mittelständischer Unternehmen.....	- 9 -
3.1 Definition KMU .....	- 9 -
3.2 Die Rolle der KMU in Deutschland .....	- 11 -
3.3 Finanzierung der KMU in Deutschland.....	- 12 -
3.3.1 Begriffsklärung und Formen von Buy-out .....	- 16 -
3.3.2 Einordnung des Begriffs Buy-out als Deinvestitionsform.....	- 19 -
3.3.3 Die fremdfinanzierte Übernahme von Unternehmen (LBO) .....	- 20 -
3.3.4 Beschreibung von LBO als (Übernahme-)Prozess.....	- 23 -
3.3.5 Motive und Handlungsfelder beim Kauf und Verkauf von KMU .....	- 24 -
4 Unternehmensnachfolge oder Unternehmensneugründung.....	- 28 -
4.1 Die Unternehmensnachfolge .....	- 28 -
4.1.1 Definition .....	- 28 -
4.1.2 Voraussetzungen .....	- 29 -
4.1.3 Nachfolgeproblematik .....	- 30 -
4.2 Unternehmensneugründungen.....	- 33 -
4.2.1 Definition .....	- 33 -
4.2.2 Voraussetzungen .....	- 34 -

4.2.3 Der Gründungsprozess.....	- 35 -
4.3 Vergleich der Optionen Unternehmensnachfolge und Neugründung.....	- 36 -
4.3.1 Neugründungen .....	- 38 -
4.3.2 Zwischenfazit .....	- 40 -
5 Das Handwerk .....	- 41 -
5.1 Das Elektrohandwerk .....	- 42 -
5.2 Vergleich mit anderen Baugewerben.....	- 43 -
5.3 Verteilung in Sachsen .....	- 45 -
5.4 Der Businessplan im Handwerk.....	- 47 -
6 Businessplanerstellung im Rahmen der Übernahme.....	- 48 -
6.1 Management Summary .....	- 48 -
6.2 Markt und Wettbewerb .....	- 49 -
6.2.1 Marktabgrenzung .....	- 49 -
6.2.2 Wettbewerbssituation .....	- 50 -
6.3 Unternehmensstrategie und Geschäftsentwicklung.....	- 52 -
6.3.1 Unternehmensdarstellung.....	- 52 -
6.3.2 Dienstleistungsangebot .....	- 52 -
6.3.3 Geschäftsentwicklung.....	- 54 -
6.4 Organisation und Führung.....	- 58 -
6.4.1 Geschäftsführung.....	- 58 -
6.4.2 Unternehmensplanung.....	- 58 -
6.4.3 Unternehmensbewertung .....	- 62 -
6.5 Finanzierung .....	- 71 -
6.5.1 Finanzierungsmöglichkeiten .....	- 71 -
6.5.2 ERP-Kredite und Kreditvorschlag der Commerzbank .....	- 71 -
6.5.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung .....	- 72 -
6.6 Erweiterung des bestehenden Unternehmens um neue Vorhaben.....	- 72 -
7 Fazit und Ausblick.....	- 74 -
Anhang .....	- LXXVII -
Anlage 1 .....Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2009 bis 31. Dezember 2009 .....	- LXXVII -

Anlage 2 .....	Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2010 bis 31. Dezember 2010 .....	- LXXIX -
Anlage 3 .....	Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011 .....	- LXXXI -
Anlage 4 .....	Erläuterung zur Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011 .....	- LXXXIII -
Anlage 5 .....	Anlagenentwicklung vom 01. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011 .....	- XCII -
Anlage 6 .....	Handwerksunternehmen*), tätige Personen und Umsatz nach Gewerbe- gruppen und Gewerbebezügen in Sachsen 2008 .....	- XCV -
Anlage 7 .....	Handwerksunternehmen*), tätige Personen und Umsatz nach Kreisen und Gewerbegruppen in Sachsen 2008 .....	- XCVIII -
Anlage 8 ...	Basiszins für das vereinfachte Ertragswertverfahren nach § 203 Abs. 2 BewG (Bundesministerium der Finanzen) .....	- CII -
Anlage 9 .....	Finanzierungsvorschlag der Commerzbank .....	- CII -
Literatur- und Quellenverzeichnis.....		- CIV -
Selbstständigkeitserklärung .....		- CVIII -

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Marketing Mix für Dienstleistungen .....	- 7 -
<b>Abbildung 2:</b> Beschäftigung in Deutschland.....	- 11 -
<b>Abbildung 3:</b> Eigenkapitalquoten KMU .....	- 12 -
<b>Abbildung 4:</b> Typisches Mittelstandsportfolio einer Bank .....	- 13 -
<b>Abbildung 5:</b> Buy-out Formen .....	- 17 -
<b>Abbildung 6:</b> Formen der Deinvestition .....	- 20 -
<b>Abbildung 7:</b> Weltweites LBO-Fundraising 1990–2008.....	- 22 -
<b>Abbildung 8:</b> Unternehmensnachfolge 2010–2014 .....	- 26 -
<b>Abbildung 9:</b> Unternehmensnachfolgen in Sachsen bis 2020.....	- 31 -
<b>Abbildung 10:</b> Die Alterspyramide in Deutschland .....	- 33 -
<b>Abbildung 11:</b> Gründungsprozess.....	- 35 -
<b>Abbildung 12:</b> Anzahl der Neugründungen von Unternehmen in Deutschland im Jahr 2010 (Januar bis September) .....	- 39 -
<b>Abbildung 13:</b> Gehaltsübersicht Baugewerbe Stand März 2012 .....	- 44 -
<b>Abbildung 14:</b> Anzahl Handwerksunternehmen und Beschäftigungszahlen sozialversicherungspflichtiger Angestellter am 31.12.2008 in Sachsen .....	- 46 -
<b>Abbildung 15:</b> Anzahl Handwerksunternehmen sächsischer Bezirke am 31.12.2008 ..	- 47 -
<b>Abbildung 16:</b> Gewinnstruktur .....	- 55 -
<b>Abbildung 17:</b> Umsatz- und Kostenstruktur .....	- 56 -
<b>Abbildung 18:</b> Material- und Personalkosten.....	- 57 -
<b>Abbildung 19:</b> Steuern und Versicherung sowie Raumkosten .....	- 57 -

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Formale Gestaltung des Businessplans.....	- 6 -
<b>Tabelle 2:</b> KMU Definition lt. EU .....	- 9 -
<b>Tabelle 3:</b> Merkmale von Eigen-, Mezzanine- und Fremdkapital.....	- 15 -
<b>Tabelle 4:</b> Basel II Finanzierungsbeispiel .....	- 16 -
<b>Tabelle 5:</b> Abgrenzung von Private Equity und Venture Capital .....	- 21 -
<b>Tabelle 6:</b> Wertaufstellung am Beispiel von Elektro Stiegler .....	- 69 -

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ebd.	ebenda
ERP	European Recovery Program
et. al.	und andere
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FH	Fachhochschule
ggf.	gegebenenfalls
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
i. d. R.	in der Regel
i. H. d.	in Höhe der
inkl.	inklusive
IPO	Initial Public Offering
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KWp	Kilo Watt Peak
LBO	Leveraged Buy-out
LOI	Letter of Intent
lt.	laut
m. E.	meines Erachtens
MBI	Management Buy-in
MBO	Management Buy-out
Mio.	Million/en
MSN	MSN Baugesellschaft mbH
MW	Megawatt



<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
o. g.	oben genannte/r
ROI	Return of Investment
u. a.	unter anderem/und andere
u. ä.	und ähnliches
USA	United States of America/Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	und so weiter
v. a.	vor allem
VC	Venture Capital
z. B.	zum Beispiel

## 1 Einleitung

Die vorliegende Diplomarbeit wurde im Rahmen des Studiums und der Diplomprüfung an der Hochschule Mittweida – University of Applied Sciences – im Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen bei Frau Prof. Dr. rer. pol. Ulla Meister und Herrn Dipl. Psychologe Frank Schumann erstellt. Sie bildet die Abschlussarbeit laut Diplomprüfungsordnung der Hochschule Mittweida: „Die Diplomarbeit soll zeigen, dass der Kandidat in der Lage ist, innerhalb einer vorgegebenen Frist ein Problem aus seinem Fach selbstständig nach wissenschaftlichen Methoden zu bearbeiten.“<sup>1</sup> Zusätzlich soll die Fähigkeit des wissenschaftlichen und fächerübergreifenden Arbeitens nachgewiesen werden.

Gegenstand dieses Kapitels ist die Darlegung der Aufgaben und Zielstellung der vorliegenden Arbeit. Des Weiteren soll das Untersuchungsobjekt skizziert und die Vorgehensweise erläutert werden.

### 1.1 Aufgabe der Diplomarbeit

Aufgabe der Diplomarbeit „Businessplanerstellung im Rahmen von fremdkapitalfinanzierten Übernahmen (Leveraged Buy-out – LBO) am Beispiel der Firma Elektro Stiegler“ ist es, die Grundlagen für eine erfolgreiche Geschäftsübernahme zu schaffen, Vorteile und Nachteile abzuwägen sowie schlussendlich eine nachvollziehbare und begründete Antwort auf die Frage zu geben:

„Ist eine Geschäftsübernahme unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen und Restriktionen unter wirtschaftlichen und anderen Aspekten anzustreben?“

Das Thema wird distanziert betrachtet, obwohl ein hohes persönliches Interesse damit einhergeht. Alle Daten und Fakten basieren auf tatsächlichen Unternehmensdaten und Unternehmenskennzahlen sowie auf Aussagen des Chefs bzw. der Mitarbeiter. Firmenname und Standort wurden verändert, um persönliche Daten aus rechtlichen Gründen zu schützen. Angestrebt wird eine verständliche nachvollziehbare Darstellung einer Busi-

---

<sup>1</sup> Diplomprüfungsordnung für den Fachhochschulstudiengang Wirtschaftsingenieur an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Mittweida (FH) vom 15. Mai 1998.

nessplanerstellung zum oben genannten Thema, welche perspektivisch für Banken bzw. Geldgeber als Entscheidungsmittel dienen soll.

### 1.2 Ziele der Diplomarbeit

Ziele bei der Umsetzung der soeben beschriebenen Aufgabe sind zum einen eine theoretische Fundierung mit dem Schwerpunkt Finanzierung und zum anderen die praktische Umsetzung in Form eines Businessplans. Zukunftsweisend soll der Businessplan eine Grundlage für meine persönliche Laufbahn in die Selbstständigkeit darstellen sowie die Verwirklichung angestrebter Ziele und Ideen ermöglichen. Das Ergebnis der Diplomarbeit wird mir den Weg vom Student zum Unternehmer vereinfachen sowie Anregungen und Unterstützungen in der Gründungsphase liefern. Die jetzt aufgebrauchte Energie und Zeit wird sinnvoll sein, um zum gegebenen Zeitpunkt meine Kraft voll und ganz auf das Wesentliche zu fokussieren.

### 1.3 Kurzpräsentation von Elektro Stiegler

*Elektro Stiegler* ist eine Handwerksfirma im Bereich der Elektroinstallation. Sie wurde vor elf Jahren aus einem bereits bestehenden Familienunternehmen heraus gegründet und wird bis heute von Gründer Steffen Stiegler geführt. Der Betrieb gehört zu den Kleinunternehmen in Deutschland. *Elektro Stiegler* beschäftigt zurzeit zwei vollangestellte qualifizierte Elektroinstallateure, eine ausgebildete Teilzeitkraft und einen Hilfsarbeiter. Der Unternehmensstandort befindet sich in der Nähe von Leipzig, einer der aktuell am schnellsten wachsenden Städte Deutschlands, und hat eine hervorragende Verkehrsanbindung. Sowohl eine eigene Autobahnabfahrt an der A 14 als auch die extreme Nähe zum neu gebauten Autobahndreieck Parthenaue und die damit verbundene A 38 bieten eine gute Grundlage für Wachstum. Die Elektrofirma unterhält einen sehr beständigen und langjährig zufriedenen Kundenstamm. Dieser zeichnet sich nicht nur durch private Haushalte aus, sondern auch durch eine große Anzahl an Geschäftskunden und Unternehmen. Gesamt betrachtet, ist *Elektro Stiegler* eine relativ junge Firma, die sich durch Qualität und Zuverlässigkeit gut am Markt etablierte und nicht nur durch die Branche der Erneuerbaren Energien und Photovoltaik-Anlagen weiterentwickeln wird.

### **1.4 Aufbau der Diplomarbeit**

Die Diplomarbeit ist in zwei große Bereiche untergliedert. Der erste Teil beschäftigt sich mit der Theorie und grundlegenden Betrachtungen. Angefangen mit der Erstellung eines Businessplans, beschreibt dieser Abschnitt im weiteren Verlauf kleine- und mittelständische Unternehmen (KMU) und deren Bedeutung bis hin zu ihren Finanzierungsmöglichkeiten. Über allem steht die nicht nur theoretische Auseinandersetzung mit der Fragestellung „Neugründung oder Unternehmensnachfolge?“. Alle theoretischen Probleme werden hierbei diskutiert und im Vorfeld der spezifischen Auseinandersetzung mit der Elektrofirma geklärt. Diese theoretische Fundierung ist bewusst breit gefasst, um die praxisbedeutsamen Entscheidungen der Zielstellung umfassend durchführen zu können.

Im zweiten Teil geht die Diplomarbeit detailliert auf den Betrieb und dessen Option der Übernahme ein. Ausgehend vom Handwerk in Deutschland allgemein, beschreibt dieser Abschnitt das Elektrohandwerk bis hin zum konkreten Anwendungsfall (Businessplan). Die Bearbeitung dieses Geschäftsplans soll danach die Entscheidungsgrundlage liefern, ob ein Kauf bzw. eine Übernahme sinnvoll ist oder nicht und ob sich das Geschäft in Zukunft weiterhin wirtschaftlich betreiben lässt. Es werden sowohl Finanzierungsmöglichkeiten betrachtet als auch zukünftige Ideen entwickelt, um weiter am Markt etabliert zu bleiben und neue Umsatzmöglichkeiten zu generieren. Das hierauf folgende Schlussfazit dient als Zusammenfassung der Ergebnisse und zur Beantwortung der Frage:

„Ist eine Geschäftsübernahme unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen und Restriktionen (z. B. Leverage-Anteil) unter wirtschaftlichen und anderen Aspekten anzustreben?“

## 2 Der Businessplan

### 2.1 Definition Businessplan

Vom Business- oder Geschäftsplan ist oftmals die Rede, wenn von einer Unternehmensneugründung gesprochen wird. Er lässt sich somit als Konzeption des Vorhabens *Selbstständigkeit* beschreiben. Der angestrebten Selbstständigkeit liegt hierbei eine Idee zu Grunde, die im Rahmen der Erstellung des Businessplans zu einem Konzept ausgebaut werden soll. Es handelt sich dabei um eine strategisch konzeptionelle Tätigkeit, welche darstellen soll, wie die Idee realisiert werden kann. Dabei sind neben ökonomischen auch rechtliche, soziale und ökologische Aspekte zu berücksichtigen. So nimmt z. B. das Thema *Nachhaltigkeit* heute in der Produktion einen besonders hohen Stellenwert ein, welcher in die Konzeption der Idee einfließen kann.

Eine wissenschaftliche Definition des Begriffs *Businessplan* konnte nicht recherchiert werden. Das nachfolgende Zitat beschreibt ihn jedoch recht umfassend:

„Ein Businessplan ist ein Arbeitspapier, das alle Ziele und Strategien eines Unternehmens mit den grundsätzlichen Voraussetzungen, Vorhaben und Maßnahmen für einen bestimmten Zeitrahmen beinhaltet.“<sup>2</sup>

Damit beschränkt sich ein Businessplan nicht explizit auf Neugründungen, sondern umfasst weitere durch die Geschäftsführung zu planende strategische Änderungen. Diese können z. B. Nachfolgeregelungen, Management Buy-outs, Neuausrichtungen oder auch der Kauf bzw. Verkauf von Firmen(-teilen) sein.

### 2.2 Bedeutung und Einsatz von Businessplänen

Der Businessplan dient in erster Linie dazu, potentielle Kapitalgeber zu überzeugen. Daher ist der Plan bereits bei der Erstellung entsprechend den Anforderungen des Adressaten zu konzipieren. So können erhebliche Unterschiede bestehen, ob z. B. der Adressat eine Bank, ein Fördermittelgeber oder ein Private Equity-Unternehmen<sup>3</sup> ist. Jeder dieser Adressaten verfolgt mit seinem Investment unterschiedliche Ziele, welche im Businessplan zu berücksichtigen sind. Daher ist es erforderlich, sich mit den entsprechenden Zie-

---

<sup>2</sup> <http://www.foerderland.de/450.0.html>; Stand: 21.12.2011.

<sup>3</sup> Etabliertes Unternehmen – Private Equity, im Gegensatz zu einem jungen Unternehmen – Venture Capital.

len und Richtlinien der Adressaten zu beschäftigen. Hierbei lassen sich als deren zentrale Interessen jeweils identifizieren: (1) für öffentliche Fördermittelgeber die Schaffung von Arbeitsplätzen, (2) für Banken ein niedriges Ausfallrisiko und (3) für Private Equity-Unternehmen eine hohes Renditepotential bei höherem Ausfallrisiko.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist es, sich als angehender Selbstständiger mit dem angestrebten Vorhaben kritisch auseinander zu setzen. Dadurch können beispielsweise Diskrepanzen zwischen Schätzungen und Kalkulationen ermittelt sowie neu durchdacht werden. Der Businessplan ist daher nicht als notwendiges Übel zur Kapitalbeschaffung zu betrachten, sondern als Planungsinstrument. Er kann dabei ständig fortgeschrieben werden. Dabei sind stets Veränderungen in der Unternehmung, bei den strategischen Zielen und externen Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Ziel ist es, damit die Risiken einer Unternehmung zu identifizieren und zu eliminieren bzw. zu minimieren.

### **2.3 Aufbau von Businessplänen**

Die Erstellung von Businessplänen unterliegt grundsätzlich keinen Vorgaben. So bestehen Unterschiede abhängig von der Verwendung (intern/extern) und der Zielstellung des Vorhabens. Bei Nachfolgevorhaben stehen die Finanzierung und Kompetenz bzw. Organisation des Nachfolgers im Vordergrund, während bei der Eröffnung eines neuen Geschäftsfelds die Aspekte Vermarktung, Wettbewerb, Abgrenzung zum Stand der Technik etc. von Interesse sind. Auch der Umfang des Businessplans ist abhängig von Zielstellung und Vorhaben sowie davon, wie weit die Idee entwickelt ist. So wird z. B. zu Beginn die Finanzierung nur grob ausgearbeitet und erst später detailliert. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es kein standardisiertes Vorgehen gibt, da Businesspläne sehr vielfältig sind. Nachfolgend wird jedoch eine Gliederung aufgeführt, welche sich in vielen Businessplänen wiederfindet:<sup>4</sup>

1. Executive Summary
2. Geschäftsmodell/Unternehmenskonzept
3. Zielmarkt
4. Ziele und Strategie
5. Leistungs- und Produktportfolio

---

<sup>4</sup> Vgl. Nagl (2011), S. 17.

6. Marketing und Vertrieb
7. Management, Personal und Organisation
8. Chancen und Risiken
9. Finanzplanung

Die aufgeführte Gliederung lässt sich noch beliebig ausdifferenzieren. So kann u. a. die grobe Finanzplanung zu einer GuV, einer Erfolgsrechnung etc. ausgebaut werden. Zudem empfiehlt es sich, den Aufbau des Businessplans an Hand von Leitfäden vorzunehmen, um keine wichtigen Module zu übergehen. Bei so genannten Businessplanwettbewerben (z. B. *Futuresax*) sind ggf. formale Anforderungen zu beachten, wie eine zu verwendende Gliederung.

Kern eines jedes Businessplans sind m. E. die Elemente *Produkt/Dienstleistung*, *Markt und Wettbewerb* sowie *Finanzierung*. Häufig ist das zuletzt genannte Element das Entscheidende. Dies begründet sich darin, dass für Kapitalgeber die zu erwartende Rendite in Abhängigkeit von dem einzugehenden Risiko von besonderer Relevanz ist. Auch die Zusammenfassung (Management Summary) sollte die Idee überzeugend darstellen, da hier der erste – und oftmals bleibende Eindruck – vom Vorhaben beim Begutachtenden entsteht. Insgesamt ist ein professioneller Businessplan durch verschiedene Eigenschaften gekennzeichnet, welche der nachfolgenden Tabelle 1 zu entnehmen sind:

**Tabelle 1: Formale Gestaltung des Businessplans<sup>5</sup>**

Eigenschaft	Kommentar
aussagekräftig	Der Businessplan enthält alles, was ein Investor wissen muss, damit er das Vorhaben finanziert – nicht mehr und nicht weniger.
strukturiert	Der Businessplan ist klar gegliedert (siehe fortführende Beschreibung).
verständlich	Die Texte sind in klarer Sprache verfasst und auf den Punkt gebracht: knappe Formulierungen, kein Jargon, keine Abschweifungen.
kurz	Der Plan inkl. Anhang umfasst maximal 30 Seiten.
leserfreundlich	Die Schriftgröße ist mind. 11; der Zeilenabstand 1,5; der Rand 2,5 cm.
ansprechend	Die Charts und Tabellen sind einfach und übersichtlich; keine „Farbshows“ und grafischen Spielereien.

---

<sup>5</sup> McKinsey & Company (2007), S. 47.

Auf eine weitergehende Detaillierung der Anforderungen innerhalb der einzelnen Kapitel des Businessplans wird auf Grund des zu erwartenden Umfangs an dieser Stellen verzichtet. Abschließend wird stattdessen auf einige wichtige Instrumente und Werkzeuge eingegangen, welche sich für eine kompakte und überzeugende Darstellung des Businessplans eignen und den Planungsprozess unterstützen. Für die Aufstellung von **Chancen und Risiken** eignet sich hierbei insbesondere die **SWOT-Analyse**:

Dieses Instrument „gibt über eine interne Analyse der Stärken (*Strengths*) und Schwächen (*Weaknesses*) sowie über eine externe Analyse der Möglichkeiten (*Opportunities*) und Risiken (*Threats*) einen umfassenden Überblick darüber, wie sich ein Unternehmen am Markt positionieren kann und an welchen Themen ein Unternehmen gegebenenfalls noch konstruktiv arbeiten muss.“<sup>6</sup>

Die *SWOT-Analyse* ist weit verbreitet und bietet sich bei der Prüfung des Unternehmens sowie von externen Faktoren an. Ziel ist es dabei, Erkenntnisse zu erlangen, aus denen sich Ziele ableiten lassen. Darauf aufbauend, können Maßnahmen für die Erreichung der abgeleiteten Ziele einfacher und realistischer identifiziert werden.



Abbildung 1: Marketing Mix für Dienstleistungen<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Schawel; Billing (2005), S. 182.

<sup>7</sup> Weinbrenner (2010), S. 182.



Für den Bereich **Markt** bietet sich die Verwendung des *Marketing Mixes* an. Ursprünglich enthielt das Konzept hierbei die 4Ps (*Product, Price, Promotion, Place*). Für diese Diplomarbeit wird jedoch das inzwischen auf 7 Ps erweiterte Konzept verwendet. Es ergänzt das 4P-Modell um die für Dienstleistungsunternehmen relevanten Faktoren *People* (Personal), *Process* (Prozesse) und *Physical Facilities* (Ausstattung) (siehe Abbildung 1).

### 3 Finanzierung kleiner und mittelständischer Unternehmen

In Forschung und Wirtschaft wird oftmals der KMU-Begriff genutzt, um Unternehmen nach ihrer Größe zu klassifizieren. Bei dieser Art der Einordnung handelt es sich nicht um eine deutsche, sondern eine internationale Einteilung. Deren englischsprachige Begriffe sind *small and medium sized enterprises* bzw. *small and medium sized businesses*. International werden jedoch unterschiedliche Kriterien herangezogen, so dass eine Vergleichbarkeit außerhalb Europas nicht immer gegeben ist. Durch die Lage der Betriebsstätte in Deutschland ist für diese Arbeit die europäische Definition relevant, auf welche nachfolgend eingegangen wird.

#### 3.1 Definition KMU

Kleine und mittlere Unternehmen besitzen eine hohe Bedeutung für die Volkswirtschaften – nicht nur innerhalb der Europäischen Union (EU). Die Einteilung der Firmen erfolgt in der Literatur oftmals hinsichtlich qualitativer und/oder quantitativer Kriterien. Ziel ist die Abgrenzung gegenüber Großunternehmen. Notwendig ist diese Klassifizierung z. B. bei der Vergabe von Fördermitteln sowie bei Neu- und Ausgründungen.

In den USA wie auch in Europa spielt hier insbesondere die quantitative Definition eine Rolle, da diese rechtlich einfacher zu prüfen ist. Die Definition klassifiziert nach den drei Kriterien (1) *Beschäftigtenanzahl*, (2) *Jahresumsatz* und (3) *Jahresbilanz*. Das bedeutet, dass neben dem zwingenden Kriterium der *Beschäftigtenanzahl* entweder die Jahresumsatzgrenze oder die Jahresbilanzsumme eingehalten werden müssen. Nachfolgend zeigt Tabelle 2 die aktuellen Grenzen entsprechend der europäischen Definition. Die Zahlen wurden zuletzt im Jahr 2005 aktualisiert.

Tabelle 2: KMU Definition lt. EU<sup>8</sup>

	Kleinstunternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Großunternehmen
<b>Beschäftigte</b>	<10	<50	<250	≥250
<b>Jahresumsatz</b>	Max. 2 Mio. €	Max. 10 Mio. €	Max. 50 Mio. €	>50 Mio. €
<b>Jahresbilanz</b>	Max 2 Mio. €	Max. 10 Mio. €	Max. 43 Mio. €	>43 Mio. €
<b>Kapitalbesitz</b>	Max. 25%	Max. 25%	Max. 25%	>25 %

<sup>8</sup> [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm);  
Stand: 13.01.2012.

Die ursprüngliche Definition stammt aus dem Jahr 1996. Die Zahlenwerte mussten und müssen durch Einflüsse wie die Inflation jedoch nach einigen Jahren neu angepasst werden. Die Beschränkung auf ausschließlich drei Kriterien ermöglicht zudem eine einfache Einordnung. Weitere Faktoren wie z. B. *Marktanteil*, *Gewinn* usw. könnten zwar auch als Kriterien herangezogen werden, allerdings besteht hier die Gefahr eines höheren Einflusses durch externe Faktoren.

Neben der rein quantitativen Abgrenzung, speziell gegenüber Großunternehmen, bestehen zudem qualitative Aspekte der Firmeneinordnung. Um eine Klassifikation vorzunehmen, sind sie im Zusammenhang und in Bezug auf ihre Intensität/Ausprägung zu beurteilen. Die qualitativen Merkmale sind hierbei in der Forschungsliteratur nicht eindeutig beschrieben. Nachfolgend wird dennoch auf einige wichtige qualitative Aspekte eingegangen. So stellt die *Eigentümerstruktur* den in der Literatur am häufigsten genannten Aspekt dar.<sup>9</sup> Dies lässt sich u. a. damit begründen, dass ein Großteil der KMU vom Eigentümer geführt wird oder es sich um Familienunternehmen handelt. Eine der bekanntesten Aufstellungen qualitativer Merkmale erarbeitete Josef Mugler. Nachfolgend werden diese kompakt und stichpunktartig herausgestellt:<sup>10</sup>

- Unternehmereigenschaft
- Netzwerk von persönlichen Kontakten
- Bedürfnisbefriedigung individueller Kundenbedürfnisse
- enge und informelle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern des Unternehmens
- Formalisierungsgrad (je kleiner desto geringer)
- Reaktionsfähigkeit in Bezug auf Umweltveränderungen
- Eigenständigkeit (Beherrschung von anderen Unternehmen)
- geringer Marktanteil

Die aufgeführten Kriterien helfen bei der Einordnung des Unternehmens. Insgesamt lässt sich laut dieser Definition kleineren Unternehmen eine höhere Flexibilität zuschreiben. Kritisch zu bewerten ist hierbei das qualitative Merkmal *geringer Marktanteil*, da dieses m. E. nur bedingt aussagekräftig ist. Zusammenfassend lässt sich demnach sagen, dass qualitative Aspekte oftmals von höherer Relevanz, jedoch häufig praxisuntauglich sind:

---

<sup>9</sup> Vgl. De Filippis (2011), S. 13.

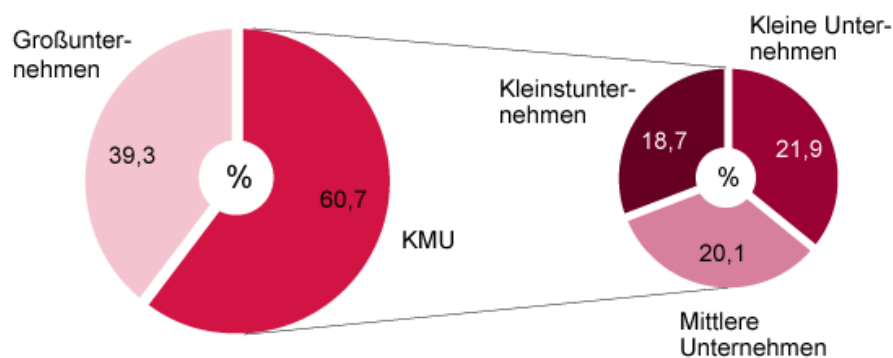
<sup>10</sup> Vgl. Mugler (1998), S. 25ff.

Die öffentlichen Institutionen und Entscheidungsträger orientieren sich insbesondere an quantitativen Merkmalen.

#### 3.2 Die Rolle der KMU in Deutschland

Speziell in Deutschland besitzen die KMU eine signifikante Rolle, da sie hier den größten Teil der Arbeitsplätze stellen (siehe Abbildung 2). Die jährlich veröffentlichte Aufstellung des *Statistischen Bundesamtes* differenziert noch einmal innerhalb der KMU nach Unternehmensgröße. Dabei zeigt sich eine ausgewogene Verteilung zwischen Kleinst-, Klein- und mittleren Unternehmen.

**Beschäftigungsanteile nach Unternehmensgrößenklassen 2009**



© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2011

**Abbildung 2: Beschäftigung in Deutschland<sup>11</sup>**

Betrachtet man weiterführend den KMU-Anteil an der Gesamtzahl von Unternehmen, so wird dieser in verschiedenen Statistiken mit über 99 % beschrieben. Das *Institut für Mittelstandsforschung Bonn* ermittelt beispielsweise jedes Jahr die Schlüsselzahlen zum Mittelstand. Laut dieser Studie sind 99,7 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen – die 65,8 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse stellen, 37,5 % der Umsätze generieren und 83 % der Azubistellen anbieten – kleine und mittlere Unter-

<sup>11</sup><http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/UnternehmenGewerbeInsolvenzen/KMUMittelstand/Aktuell,templateId=renderPrint.psml>, Stand: 16.01.2012.

nehmen.<sup>12</sup> Diese Zahlen zeigen deutlich, weshalb KMU auch als das Rückgrat der deutschen Wirtschaft angesehen werden.

#### 3.3 Finanzierung der KMU in Deutschland

Die Finanzierung von KMU ist grundsätzlich durch Eigen- oder Fremdkapital bzw. Mischformen möglich, dem so genannten *Mezzanine-Kapital*. Dazu ist anzumerken, dass die in Deutschland sitzenden Unternehmen zu einem hohem Maß Fremdkapital einsetzen.

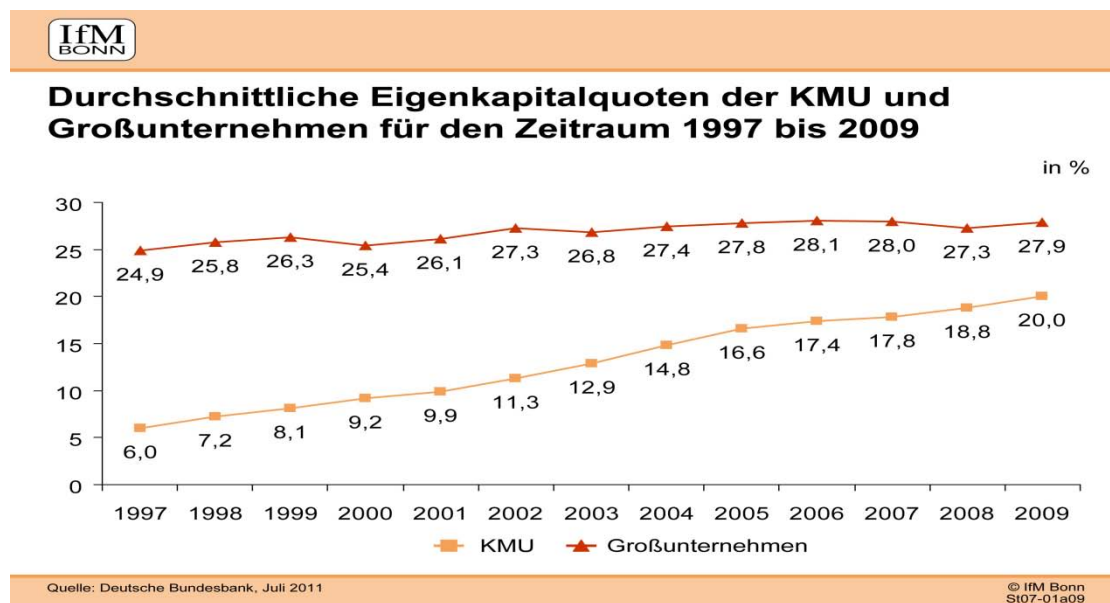


Abbildung 3: Eigenkapitalquoten KMU<sup>13</sup>

Abbildung 3 zeigt, dass dieser Aspekt bei KMU noch stärker ausgeprägt ist, als bei Großunternehmen. Dennoch ist der in den letzten Jahren wachsende Anteil an Eigenkapital bei beiden Unternehmensgrößen positiv zu bewerten. Dazu haben ebenso die *Basel II-Beschlüsse*<sup>14</sup> beigetragen, welche Eigenkapitalquoten zwingend vorschreiben.

KMU besitzen insbesondere Relevanz auf Grund ihres höheren Wachstumspotentials und ihrer Flexibilität.<sup>15</sup> Diese Aspekte wurden jedoch erst vor ca. 30 Jahren breitflächig anerkannt. In der Zeit davor standen vor allem Großunternehmen im öffentlichen Interesse, so dass sie auch den höchsten Anteil an Subventionen erhielten. Kleine Unternehmen waren benachteiligt, was sich durch den fehlenden Zugang zum Kapitalmarkt

<sup>12</sup> Vgl. <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=99>; Stand: 16.01.2011.

<sup>13</sup> <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=560>; Stand: 17.01.2011.

<sup>14</sup> [http://de.wikipedia.org/wiki/Basel\\_II](http://de.wikipedia.org/wiki/Basel_II); Stand: 12.05.2012.

<sup>15</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

zusätzlich verstärkte. Gerade dieser fehlende Zugang erweist sich jedoch in der aktuellen Wirtschafts- und Finanzkrise 2011 als wirklicher Vorteil. KMU bleiben von der an den Märkten herrschenden Dynamik weitgehend unberührt.

Dennoch besteht der Nachteil des fehlenden Finanzierungsinstruments, weshalb alternative Quellen erschlossen werden müssen. Fördermittel nehmen dabei seit den letzten zwanzig Jahren eine große Rolle ein. Das gilt besonders für die neuen Bundesländer und KMU, die innovative Produkte und Dienstleistungen erstellen. Es wurde erkannt, dass Innovationstätigkeit und die Schaffung von Arbeitsplätzen korrelieren. Diese Fokussierung ist auch bei der Erarbeitung des Businessplans (Finanzierungsteil) zu berücksichtigen, um mögliche Wettbewerbsvorteile generieren zu können.

Neben der Einbindung von Fördermitteln besteht die Möglichkeit Fremdkapital bei dem Kauf oder der Neugründung einzubinden. Für KMU spielt hierbei insbesondere das klassische Bankdarlehen eine Rolle. Dabei ist zu beachten, dass die Schuldenkrise 2011 und die damit drohende Kreditklemme sich negativ auf diese Finanzierungsquelle auswirken. Das bedeutet, dass Darlehen auf Grund des zu hohen Risikos nicht vergeben werden oder nur mit einem Risikoaufschlag – einem höheren Zinssatz.



Abbildung 4: Typisches Mittelstandsportfolio einer Bank<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Hofbauer; Bergmann (2008), S. 25.

Dabei spielt das Rating des Unternehmens eine große Rolle, wobei das Rating ein Modell darstellt. Definitionsgemäß werden „Ratingmodelle zur Bestimmung der Bonität eines Ratingobjektes eingesetzt. Die Bonität wird entweder in Form von ordinalen Skalen oder Ausfallwahrscheinlichkeiten ausgedrückt.“<sup>17</sup>

Abbildung 4 zeigt dazu das typische Mittelstandsportfolio einer Bank. Dabei wird mit dem Wert AAA die beste Bonitätsbewertung vorgenommen, mit CCC bzw. D der Status der Zahlungsunfähigkeit angezeigt. Die aktuell in der Diskussion befindlichen Ratingagenturen verwenden dabei unterschiedliche Skalen. Seit einigen Jahren<sup>18</sup> ist die Ratingbewertung nicht mehr nur ein Instrument des Kreditmarkts, sondern wird immer häufiger als kritischer Erfolgsfaktor wahrgenommen. Das begründet sich nicht nur in der Höhe des Zinses, sondern im Wettbewerbsvorteil bei der Kommunikation mit Kunden, Lieferanten, Partnern oder Wettbewerbern im Umfeld des jeweiligen KMU. Der Aspekt des Ratings ist zudem sowohl bei der Übernahme als auch der Neugründung mit Fremdkapital signifikant. Neben dem klassischen Bankdarlehen, das bei Neugründung oder Übernahme am häufigsten in Anspruch genommen wird, existieren weitere Möglichkeiten Fremdkapital einzubinden. In diesem Umfeld existieren verschiedene Finanzinnovationen, wie z. B. Mezzanine-Kapital.

Mezzanine-Kapital verfügt dabei sowohl über Fremd- als auch Eigenkapitalcharakter und kann keiner der beiden Formen eindeutig zugeordnet werden. Da die Einteilung im Rahmen von Buy-out-Transaktionen für diese Arbeit relevant ist, wird eine Abgrenzung an Hand verschiedener Merkmale vorgenommen (siehe Tabelle 3).

Mezzanine-Kapital stellt eine Finanzinnovation dar. Durch dessen Eigenkapitalcharakter kann der Eigenkapitalanteil eines Unternehmens erhöht werden, was sich bei Einbindung von Fremdkapital positiv auf die Zinsen des Fremdkapitaldarlehens auswirkt. Diese Möglichkeit wird in der Praxis gern genutzt und hat sich weitgehend etabliert. Mezzanines Kapital sind zum Beispiel eine stille Beteiligung oder eine Beteiligung in Form von Genussscheinen (*Mezzanine Equity*). Das Geld kommt dabei oftmals von Private Equity-Gesellschaften, seltener auch von Banken. Der wesentliche Vorteil besteht darin, dass Mezzanine-Kapital den Eigenkapitalanteil erhöht, aber eine Mitbestimmung in der

---

<sup>17</sup> Bernet; Westerfeld (2008), S. 9.

<sup>18</sup> Unter anderem mit *Basel II*.

Geschäftsführung ausgeschlossen ist. Dies ist einer der Hauptgründe für die Attraktivität des Instruments. Bei der Klassifikation nach Finanzierungsform lässt sich mezzanines Kapital dann zusätzlich eindeutig der Außenfinanzierung zuordnen.<sup>19</sup>

**Tabelle 3: Merkmale von Eigen-, Mezzanine- und Fremdkapital<sup>20</sup>**

	<b>Eigenkapital</b>	<b>Mezzanine-Kapital</b>	<b>Fremdkapital</b>
Haftung	i. H. d. Einlage: Mitunternehmerschaft	Haftung im Ausmaß des gewandelten Anspruchs	keine Haftung: Gläubigerstellung
Haftungsfolge	erstrangig	zweitrangig	drittrangig
Erfolgsbeteiligung	Quotal an Gewinn und Verlust	erfolgsabhängige Verzinsungsanteile möglich	fixer Zinsanspruch; erfolgsunabhängig
Vermögensbeteiligung	Quotal	Ja, durch Equity-Kicker (Option auf Anleihe) möglich	Nein; Nominalanspruch i. H. d. Gläubigerforderung
Geschäftsführung	i. d. R. berechtigt (Stimm-, Mitsprache-, Kontrollrechte)	Stimm- und Kontrollrechte möglich	Nein; ausgeschlossen
Verfügbarkeit	unbefristet	befristetes Eigenkapital	i. d. R. befristet (Tilgungsplan)
Besicherung	keine	keine	Kreditsicherheit
Liquiditätsbelastung	nicht fix, nur bei Gewinnausschüttung	geringe laufende Verzinsung	Fix, Zinsen und Kapitaldienst
Steuerbelastung	Gewinnbesteuerung	Zinsen steuerlich absetzbar	Zinsen steuerlich absetzbar
Risiko	hoch	mittel	niedrig

Durch *Basel II* gewinnt die Höhe des Eigenkapitals an Bedeutung. Somit offeriert mezzanines Kapital eine interessante Option – auch durch gesetzliche Vorschriften. So lässt sich ein Bankdarlehen in Höhe von 10 Mio. EUR ggf. erst dann darstellen, wenn 5 Mio. EUR Mezzanine-Kapital in die Unternehmung eingebracht wurden.

<sup>19</sup> Vgl. Slamanig (2004), S. 2.

<sup>20</sup> Stadler (2001), S. 177.



Insbesondere der deutsche Mittelstand ist von den *Basel II*-Regelungen betroffen, da ein Großteil der Unternehmen in einem hohen Maß fremdkapitalfinanziert war. *Basel II* legt u. a. die Eigenkapitalunterlegung in Abhängigkeit von dem Rating fest. Nachfolgend soll ein Finanzierungsbeispiel mit 2 Mio. EUR Kreditkosten und 8 % Eigenkapitalunterlegungssatz (*Basel II*) durchgeführt werden (siehe Tabelle 4):

**Tabelle 4: Basel II Finanzierungsbeispiel**

Rating	Notation Standard & Poors	Berechneter Faktor (0,08 * Notation)	Eigenkapitalunterlegung
AAA	20 %	0.016	32.000 EUR
B	150 %	0.12	240.000 EUR

Das Beispiel zeigt, welche enormen Auswirkungen das Rating auf die Kapitalunterlegungspflicht hat. Gleichzeitig wird deutlich, dass zur Erreichung eines guten Ratings ein hoher Eigenkapitalanteil förderlich ist. Ziel von *Basel II* ist es, die Stabilität des internationalen Finanzsystems zu erhöhen. Dies soll dadurch erreicht werden, dass der durchschnittliche Eigenkapitalunterlegungssatz von 8 % auf diesen Wert verbindlich festgeschrieben und weiterhin der Faktor *Rating* (Risiko) einbezogen wird.

Im Bereich Private Equity gewann Mezzanine-Kapital in den letzten Jahren besonders an Bedeutung. Hier ist es ein wichtiger Baustein bei Übernahmen im Rahmen von so genannten *Leveraged Buy-outs*. Dies begründet sich darin, dass fast das gesamte Unternehmen finanziert werden muss und der eigentliche Neuunternehmer meist nur einen geringen Eigenanteil aufbringen kann. Gerade für kleine Einzelunternehmen ist es damit sinnvoll, alternative Finanzierungskonzepte zu prüfen. Auf diese Form der Beteiligung soll daher im nächsten Kapitel detailliert eingegangen werden.

#### **3.3.1 Begriffsklärung und Formen von Buy-out**

Unter einem *Buy-out* ist die Übernahme eines Unternehmens zu verstehen. Der Ausdruck hat sich vor dem Hintergrund der Erzielung einer möglichst hohen Rendite als Ausprägung des Begriffs der *Unternehmensübernahme* etabliert. Es existiert für den Begriff *Buy-out* keine eindeutige Definition, jedoch findet er sich in vielen Ausgestaltungsformen wieder. Auf die wichtigsten drei soll nachfolgend eingegangen werden.

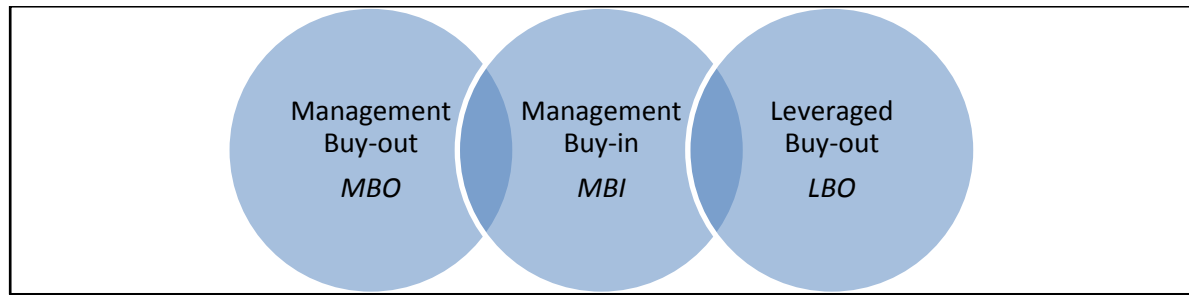


Abbildung 5: Buy-out Formen<sup>21</sup>

Grundsätzlich wird zwischen *Management Buy-out* (MBO), *Management Buy-in* und *Leveraged Buy-out* (LBO) unterschieden (siehe Abbildung 5). An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass weitere (speziellere) Formen des Buy-outs existieren, wie beispielsweise BIMBO, IBO oder LMBO. Es können zudem bei der praktischen Umsetzung Überschneidungen zwischen den Begrifflichkeiten auftreten. Für diese Arbeit werden deshalb die drei wichtigsten Formen voneinander abgegrenzt. Darauf aufbauend, wird anschließend der besonders relevante Begriff *Leveraged Buy-out* (LBO) vertieft.

Unter MBO versteht man die „Übernahme eines Unternehmens durch das Management, dessen Mehrheit bereits vor der Übernahme dort als Führungskraft beschäftigt war“<sup>22</sup>. Auch wenn hier in erster Linie größere und ggf. als Kapitalgesellschaft agierende Unternehmen aufgefasst werden, lassen sich wichtige Erkenntnisse und die Vorgehensweise partiell auch auf die Übernahme eines Einzelunternehmens übertragen. Grundsätzlich lässt sich MBO als eine ideale Möglichkeit auffassen, selbstständig tätig zu werden – die Käufer kennen das von ihnen neu erworbene Unternehmen bereits bestens. Gegenüber der Neugründung eines Unternehmens lassen sich daher das Risiko als wesentlich geringer und die Marktchancen als wesentlich höher bewerten. Auf Grund des Aspekts, dass das Unternehmen bereits am Markt etabliert ist, besteht jedoch ein hoher Finanzierungsbedarf. Dieser kann durch das Management meistens nicht erbracht werden. Daher werden oftmals so genannte *Buy-out-Fonds* (Private Equity) beteiligt. Diese stellen dem Unternehmen für einen gewissen Zeitraum das benötigte Kapital zur Verfügung, um den Unternehmenseigner auszuzahlen. Solche Fonds besitzen oftmals Branchenkenntnis und tragen zum Unternehmenserfolg bei – teilweise über reine Finanzierungsaspekte hinaus.

<sup>21</sup> Eigene Darstellung.

<sup>22</sup> Topp (2009), S. 43.

Beim MBI erfolgt hingegen die Übertragung des Unternehmens nicht an das interne Management, sondern an übernahmebereite externe Manager.<sup>23</sup> Auch hier sind i. d. R. Finanzinvestoren beteiligt, da die Höhe des Finanzierungsvolumens die gleichen Herausforderungen wie bei einem MBO darstellt. Im Gegensatz hierzu besteht beim MBI jedoch die Gefahr, dass das Management nicht über die für den Unternehmenserfolg notwendigen Kompetenzen verfügt. Zudem stellt die Akzeptanz des neuen Managements durch die Belegschaft bzw. Mitarbeiter eine Herausforderung dar. Insgesamt sind damit die Risiken höher zu bewerten als bei einem MBO.

Dennoch werden MBI-/MBO-Transaktionen als mittelfristig meist positiv für den Unternehmenserfolg angesehen. In diesem Zusammenhang wird *Unternehmenserfolg* als Kennzahl betrachtet, bestehend aus dem durchschnittlichen Wachstum des Jahresabschlusses, der durchschnittlichen Kapitalrendite (*Return of Investment*, ROI) und dem durchschnittlichen Anstieg des Aktienkurses (Wachstum, Marktwert)<sup>24</sup>. Häufig erfolgt ein MBI, wenn der Käufer der Meinung ist, dass das Unternehmen besser geführt werden könnte. Daher ist diese Form des Unternehmenskaufs auch relativ selten und beschränkt sich meist auf KMU.

Der Ausdruck *Leveraged Buy-out* (LBO) kennzeichnet wie o. g. zum einen die Unternehmensübernahme (*Buy-out*). Zum anderen beinhaltet dieser Ausdruck den Begriff *Leverage*. Damit wird die hohe Bedeutung von Fremdkapital bei der Unternehmensübernahme impliziert. Der Begriff *Leverage* ist in der Literatur insbesondere durch den Leverage-Faktor bzw. Leverage-Effekt bekannt. Dieser stellt das Verhältnis von Eigenkapitalrendite zu Gesamtkapitalrendite dar<sup>25</sup>. Ausformuliert bedeutet das: Die Eigenkapitalrentabilität steigt solange, wie der Fremdkapitalanteil steigt – unter der Restriktion, dass der Fremdkapitalzins unter der Gesamtkapitalrentabilität liegt. Daher besitzt der Leverage-Effekt eine hohe Bedeutung bei LBO-Transaktionen.

Im Gegensatz zu MBO und MBI bezieht sich der *Leveraged Buy-out* nicht auf die Art des oder der Käufer, sondern auf die Mittelherkunft bei der Übernahmetransaktion. Daher sind auch Mischformen möglich – z. B. LBO in Kombination mit MBO, bei der das Management einer Unternehmung unter der Einbeziehung eines hohen Fremdkapitalan-

---

<sup>23</sup> Vgl. Witt (1998), S. 81.

<sup>24</sup> Vgl. Halder (2010), S. 67.

<sup>25</sup> Vgl. Preißler (2008), S. 100.

teils den Kauf des eigenen Unternehmens anstrebt. Eine eindeutige Angabe zur Höhe des Fremdkapitalanteils konnte nur ansatzweise gefunden werden. Eine Quelle geht von mindestens 70 % Fremdkapitalanteil aus<sup>26</sup>, weitere Literatur teilweise von einem noch niedrigeren Prozentsatz. Im Rahmen der durchschnittlichen Kapitalstruktur von KMU in Deutschland ist dieser Anteil sogar als sehr niedrig angesetzt zu bewerten. Auch hier ist anzumerken, dass das beteiligte Fremdkapital nur mittelfristig verfügbar ist, da die Fremdkapitalgeber eine hohe Rendite im zweistelligen Bereich anstreben. Daher muss in diesem Kapitel auch auf die Rolle von Private Equity eingegangen werden.

#### **3.3.2 Einordnung des Begriffs Buy-out als Deinvestitionsform**

Nachdem das letzte Kapitel auf die drei wichtigen Buy-out-Formen einging, scheint die theoretische Einordnung ihres Überbegriffs *Buy-out* sinnvoll. Dies begründet sich darin, dass sich die Begriffe MBO und MBI jeweils auf die Käufer sowie der Ausdruck LBO auf die Mittelherkunft im Rahmen einer Unternehmensübernahme beziehen.

Der Begriff *Buy-out* lässt sich übergreifend als eine Deinvestitionsform einordnen, was nachfolgend begründet werden soll. Die Grundlage hierfür bildet die Auseinandersetzung der Autoren Jürgen Haas und Xavier Franz Bear mit dem strategischen Management von Unternehmen. Innerhalb dieses Schwerpunkts beschreiben sie die Deinvestition als den letzten (erzwungenen) Ausweg als Folge eines reaktiven Verhaltens gegenüber strategischen Gefährdungen – und nicht als Ergebnis eines systematischen und antizipativen Deinvestitionsmanagements.<sup>27</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass ein Ereignis oder bestimmte Motive zu einer Form der Deinvestition führen. Demnach besteht als Möglichkeit der Deinvestition zum einen die Aufgabe des Deinvestitionsobjekts (Liquidation der Unternehmung). Zum anderen existiert die Option, das Deinvestitionsobjekt zu erhalten. Dies wird ermöglicht durch Veräußerung an: (1) unternehmensexterne Käufer (Sell-off), (2) das Management (Management Buy-out) oder (3) bisherige bzw. neue Gesellschafter (Spin-off) (siehe Abbildung 6).

---

<sup>26</sup> Vgl. Kneer (2005), S. 3.

<sup>27</sup> Vgl. Haas; Bear (2005), S. 181.

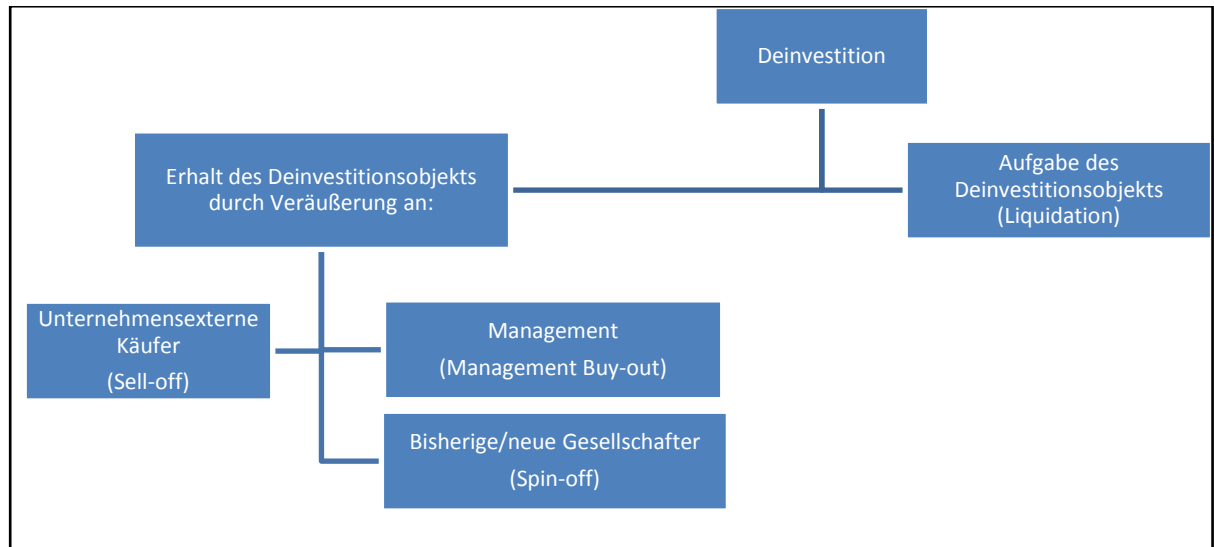


Abbildung 6: Formen der Deinvestition<sup>28</sup>

Die Darstellung zeigt, dass eine Einordnung nach agierenden Personen die Begriffe MBO und MBI ermöglicht. Buy-ins lassen sich als Form von Sell-offs einordnen, wenn die Käufer Manager nicht verbundener Unternehmen sind. Der Begriff LBO ist als Sonderfall zu betrachten. Er kann daher als Mischform mit den Buy-Optionen MBI und MBO auftreten. Die obige Darstellung bestätigt damit die in Kapitel 3.3.1 getätigten Aussagen.

#### 3.3.3 Die fremdfinanzierte Übernahme von Unternehmen (LBO)

Nachdem der Begriff LBO abgrenzt wurde, soll nun intensiver auf LBO-Transaktionen eingegangen werden. Anzumerken ist, dass es sich bei einer Übernahme stets um etablierte Unternehmen handelt. Daher spricht man hier bei Fremdkapitaleinsatz von *Private Equity* im Gegensatz zu *Venture Capital* (VC) bei jungen Unternehmen. Nachfolgend führt Tabelle 5 die wichtigsten Abgrenzungsmerkmale beider Formen auf.

Genau genommen lässt sich aber auch VC als Private Equity-Form einordnen. Private Equity ist daher „Oberbegriff für alle Formen des privaten Beteiligungskapitals und umfasst Venture Capital, Buyouts sowie Mischfinanzierungen und Sonderfinanzierungen“<sup>29</sup>. Im engeren Sinn beinhaltet Private Equity damit sämtliche außerbörslichen Beteiligungen. Bei allen Formen lässt sich die mittelfristige Gewinnerzielung durch Kauf eines niedrig bewerteten Unternehmens und anschließenden Verkauf zu einem höheren Preis

<sup>28</sup> Haas; Bear (2005), S. 183.

<sup>29</sup> Ernst (2010), S. 6.

nach einigen Jahren subsummieren.<sup>30</sup> Dieser Aspekt ist bei der Einbindung von Fremdkapital in die eigene Unternehmung zu berücksichtigen, da die Ziele des Fremdkapitalgebers sich unmittelbar auf die eigenen Unternehmensziele auswirken.

**Tabelle 5: Abgrenzung von Private Equity und Venture Capital<sup>31</sup>**

Kriterium	Private Equity	Venture Capital (VC)
Typ des Unternehmens	etablierte Unternehmen mit ausgereiften Produkten	junge, innovative Wachstumsunternehmen
Grad der Einflussnahme	geringer Einfluss auf das operative Geschäft	hoher Einfluss auf das operative Geschäft
Beteiligungsdauer	unterschiedlich (kurz- bis mittelfristig)	mittelfristig (4–8 Jahre)
Risikograd des Investments	abhängig von Zielunternehmen	sehr hoch
Einsatz von Fremdkapital	hoch	eher gering
Motive der Finanzierung	Expansion, MBO/MBI, Spin-off und pre-IPO	Start-up, Expansion, MBO/MBI und Spin-off

LBO-Transaktionen nahmen in letzter Zeit stark zu. Dies begründet sich insbesondere in der gewachsenen Bedeutung von LBO-Fonds. Diese sind Finanzinnovationen, die sich in den letzten 20 Jahren durchsetzten. Damit sind LBO-Transaktionen – insbesondere in Deutschland – für das Wachstum des Private Equity-Markts verantwortlich. Nachfolgende Abbildung 7 zeigt das weltweite LBO-Fundraising von 1990 bis 2008 in Mrd. USD; die Zahlen beziehen sich auf Buyout-Fonds sowie Balanced Stage-Fonds.<sup>32</sup>

In diesem Zusammenhang soll auf die zunehmende Bedeutung der Finanzmärkte hingewiesen werden. Im Gegensatz zu einer klassischen Bankfinanzierung streben die Fremdkapitalgeber möglichst hohe Renditen an. Daher wirken sich Konjunkturabschwächungen bzw. Rezessionen direkt auf die Höhe des zu Verfügung stehenden Kapitals aus. Zudem investieren Kapitalanleger in unsicheren Zeiten oftmals in konservativere Anla-

---

<sup>30</sup> Vgl. Meurer (2007), S. 3.

<sup>31</sup> Fuchs (2008), S. 7.

<sup>32</sup> Vgl. Seeburger (2010), S. 28.

gen. So befindet sich der LBO-Markt in den USA seit dem Auftreten der *Subprimekrise* im Jahr 2007 ebenfalls in einer Notlage. Für diese Arbeit lässt sich daraus ableiten: Die Gewinnung von Finanzinvestoren wird schwieriger, da sie detaillierter und mit schärferen Kriterien die Vorhaben prüfen. Des Weiteren lässt sich aus der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung folgern, dass die Fremdkapitalgeber heute einen höheren Wert auf Nachhaltigkeit der Geschäftsidee und weniger auf die zu erwartende Rendite legen.

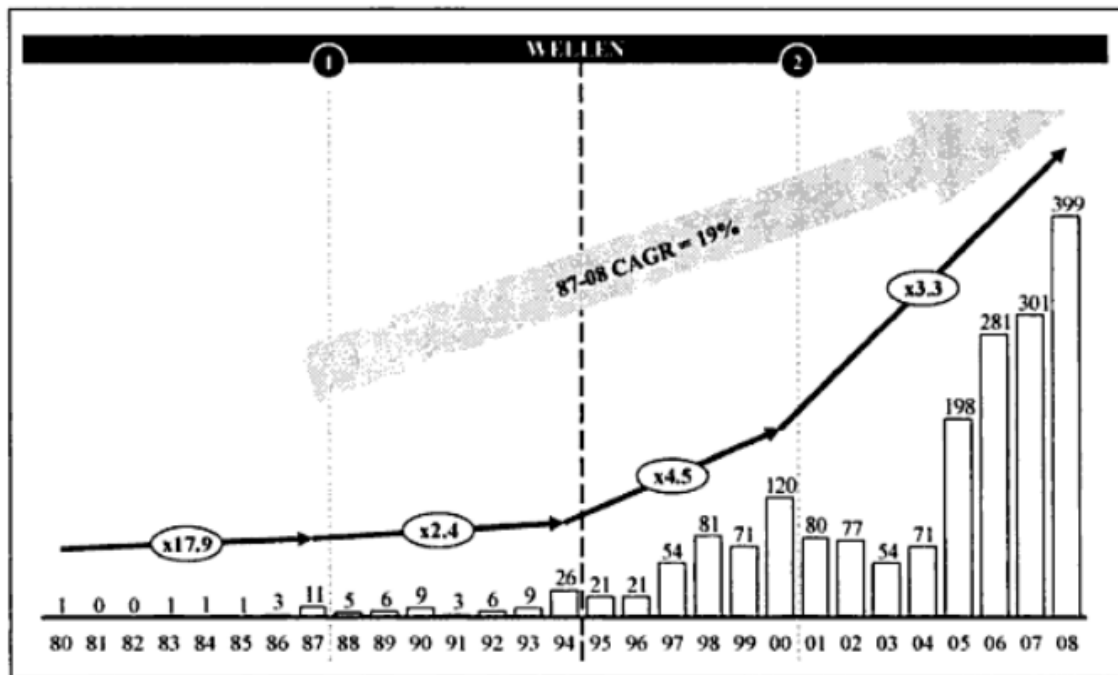


Abbildung 7: Weltweites LBO-Fundraising 1990–2008<sup>33</sup>

Der soeben dargestellte Aspekt spiegelt sich auch in der jüngsten Private Equity-Statistik der Unternehmensberatung *Ernst & Young AG* für Deutschland, die Schweiz und Österreich wieder. Dabei fiel im vierten Quartal 2011 das veröffentlichte Transaktionsvolumen um 70 %, während die Zahl der Transaktionen gegenüber dem Vorquartal um mehr als 30 % zurückging.<sup>34</sup> Der Anteil der Leveraged Buy-outs (LBOs) von unter 50 Mio. EUR lag bei 66 % des gesamten Transaktionsvolumens.<sup>35</sup> Diese Statistik zeigt: Die aus der aktuellen Schuldenkrise resultierenden Unsicherheiten im Finanzmarkt schlagen sich – auch bei KMU – unmittelbar auf den Einsatz des Beteiligungskapitals zurück. Daher ist dieser Umstand bei strategischen Entscheidungen entsprechend zu berücksichtigen.

<sup>33</sup> Seeburger (2010), S. 28.

<sup>34</sup> Vgl. <http://www.swiss-press.com/newsflashartikel.cfm?key=1232325>; Stand: 15.02.2012.

<sup>35</sup> Ebd.

#### 3.3.4 Beschreibung von LBO als (Übernahme-)Prozess

Nachfolgend soll der Ablauf einer fremdfinanzierte Übernahme von Unternehmen dargestellt werden: Zunächst sucht die Gruppe der Käufer nach einem geeigneten Kandidaten und informiert sich über seinen Hintergrund. Das erfolgt zum einen durch intensive Marktrecherchen, zum anderen auch durch so genannte *Multiplikatoren*. Diese sind private und berufliche Kontakte, wie z. B. Banken, Unternehmensberatungen und andere (fachliche) Netzwerke. Ein geeignetes Unternehmen sollte dabei folgende Merkmale aufweisen:

- „positive, stabile, vorhersagbare und von saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen möglichst unabhängige, operative Free Cashflows;
- ein geringer Verschuldungsgrad und ein hoher Umfang an besicherbaren Aktiva;
- keine Erfolgsabhängigkeit von wenigen Personen;
- geringer (Re-)Investitionsbedarf und geringe Forschungs- und Entwicklungsaufgaben;
- hohe stille Reserven in nicht betriebsnotwendigem, veräußerbaren Vermögen;
- Aktivität vorzugsweise auf ausgereiften Märkten mit geringen Wachstumspotentialen sowie möglichst hohen Markteintrittsbarrieren;
- ein hoher Marktanteil und ein etablierter Markenname sowie
- unzureichende Anreizstrukturen auf Seiten des Managements und der Mitarbeiter“<sup>36</sup>.

Allein diese Merkmale zeigen, wie viele Einflussfaktoren auf das zu bewertende Unternehmen wirken. Daher ist die Bewertung eine der wichtigsten Aufgaben. Sie führt dazu, dass die Vernachlässigung kleinster Faktoren große Auswirkungen auf den Gesamtpreis und damit den Erfolg des Engagements besitzen kann. Ist ein passendes Unternehmen identifiziert, beginnt die Durchführung der LBO-Transaktion.

Im nächsten Schritt ist ein Finanzierungsplan aufzustellen, welcher die zu erwartenden Rückflüsse durch die Beteiligung realistisch darstellt. Dazu werden verschiedene Instrumente eingesetzt, wie die *Discounted Cash Flow-Methode*. Anschließend nimmt der LBO-Akteur (Beteiligungsgesellschaft) Kontakt zu verschiedenen Fremd- und auch

---

<sup>36</sup> Morgenstern (2009), S. 15.



Eigenkapitalgebern auf. Diese prüfen die Finanzierungsplanung und sagen einer Beteiligung zu oder ab. Anschließend sind die Finanzierungspläne weiter zu detaillieren und das zu verkaufende Unternehmen stellt einen Businessplan auf.

Meist wird die LBO-Transaktion öffentlich bekannt und weitere Anbieter (Finanzinvestoren) interessieren sich für das zu verkaufende Unternehmen. Dabei entsteht ein Wettbewerb, welcher sich für den Verkäufer günstig darstellt. Der LBO-Akteur handelt nun zwischen Verkäufer und Käufer die Konditionen für die Übernahme aus, formuliert die Verträge und legt sie beiden Vertragsparteien zur verbindlichen Unterschrift vor. Oftmals ist auch die vorherige Abgabe so genannter LOIs – *Letter of Intent* – erforderlich, um die verbindliche Unterschrift zeitlich zu verschieben. Der Verkäufer verpflichtet sich in diesem Fall dazu, keine Gespräche mit weiteren Interessenten zu führen. Nach Zustimmung der Hauptversammlung der neuen Unternehmung können die Aktien bzw. Unternehmensanteile vom Eigentümer übernommen werden. Häufig erfolgt diese Übernahme im Rahmen eines Aktientauschs (*Share Deal*).

Der Finanzinvestor (z. B. Beteiligungsfond) ist bestrebt, nach einigen Jahren das Unternehmen wieder zu verkaufen. Daher sind durch diesen von Beginn an so genannte *Exit-Strategien* zu konzipieren, die von beiden Partnern so umgesetzt werden müssen, dass es langfristig zu keiner Schädigung der Unternehmung kommt.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Der LBO ist für das übernommene Unternehmen i. d. R. positiv, da der Investor nicht an der Zerschlagung des Unternehmens interessiert ist, sondern er dieses gewinnbringend weiterveräußern möchte. Kritisch ist anzumerken, dass die hohe Renditebestrebung und der relativ kurze Haltezeitraum zu Umstrukturierungen führen können. Dies kann sich längerfristig negativ auswirken.

#### **3.3.5 Motive und Handlungsfelder beim Kauf und Verkauf von KMU**

Gegenstand dieses Kapitels ist die Prüfung von Motiven für den Kauf bzw. Verkauf von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Diese können z. B. betriebliche Gründe sein, wie ein zu geringes oder zu hohes Wachstum. Zuletzt Genanntes lässt sich am Beispiel des Sozial Media-Anbieters *StudiVZ (VZ Netzwerke Ltd.)* nachvollziehen. Die drei Gründer bauten innerhalb von wenigen Jahren ein Unternehmen mit einem Marktwert im zweistelligen Millionenbereich auf. Das Nutzerwachstum erforderte ein ebenso schnelles Wachstum der Organisation und des Managements. Die Unternehmensgründer erkann-

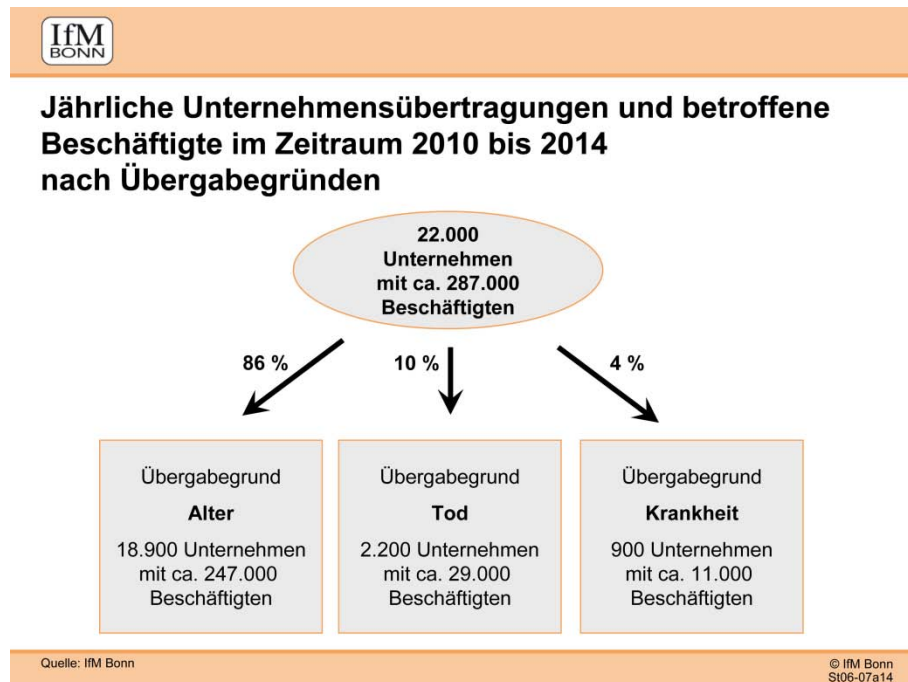
ten, dass ein Verkauf notwendig ist, um nicht durch fehlende Strukturen den Unternehmenserfolg zu gefährden. Oftmals ist es auch üblich, dass ein oder mehrere der Unternehmensgründer in der Unternehmensleitung angestellt bleiben. Auch die fehlende Finanzkraft kann einer der Gründe für einen Verkauf darstellen.

Aber nicht nur positive, sondern ebenso negative Unternehmensentwicklungen können den Ausschlag für einen Unternehmensverkauf bieten. Auch hier spielten für das genannte Beispiel *StudiVZ* einige Aspekte eine Rolle. So wurde das Unternehmen medienwirksam durch datenschutzrechtliche Aspekte bedroht, welche für die gesamte Unternehmung gefährlich sein könnten. Selbst wenn dieser Punkt aus heutiger Sicht überbewertet ist, trug er damals mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Verkaufsentschluss der Gründer bei.

Nicht zu vernachlässigen, ist weiterhin der zeitliche Aspekt bei einem Unternehmenskauf oder -verkauf. Insbesondere die Produktlebenszyklen spielen hier eine Rolle, da sich diese signifikant auf den Unternehmenswert auswirken können. So wurde z. B. *StudiVZ* zu einem fast optimalen Zeitpunkt verkauft. Heute – vier Jahre nach dem Verkauf an die Verlagsgruppe *Georg von Holtzbrinck* – verliert das Unternehmen massiv an Bedeutung und somit an Unternehmenswert. Das Beispiel zeigt aber auch, dass Risiken beim Kauf und Verkauf bestehen, welche nicht statisch zu einem bestimmten Zeitpunkt bewertet werden können. Der Käufer kann die Risiken nur abschätzen und hat diese bei der Bewertung des Unternehmenswerts einfließen zu lassen. Für den Verkäufer werden diese Risiken ggf. offensichtlicher sein, da er Marktumfeld, Wettbewerber und weitere Faktoren besser einschätzen kann.

Neben betriebswirtschaftlichen Motiven können ebenso persönliche Motive für eine Unternehmensübernahme in Frage kommen. So kann sich der Inhaber zurücknehmen wollen, da ggf. andere Unternehmungen mehr Aufmerksamkeit erfordern oder einfach der zeitliche Aufwand für den Betrieb der Unternehmung als zu hoch eingeschätzt wird. Auch Altersgründe oder der Wechsel in eine abhängige Beschäftigung können eine Rolle spielen, oder wenn der Betrieb zugunsten eines Familienmitglieds abgegeben werden soll. Bei Aufgabe aus gesundheitlichen- oder Altersgründen lässt sich oftmals nicht mehr das optimale Verkaufsergebnis erzielen, da der Verkäufer unter Zeitdruck stehen

kann. Nachfolgende Abbildung 8 vom *Institut für Mittelstandsforschung Bonn* zeigt diese Aspekte bezogen auf Deutschland:



**Abbildung 8: Unternehmensnachfolge 2010–2014<sup>37</sup>**

Eines der Hauptprobleme bei der Übernahme, insbesondere innerhalb von Familienunternehmen, ist die Rolle des Unternehmens als Instrument der Alterssicherung des Unternehmers. So finden viele Unternehmensverkäufe ausschließlich aus dem Grund statt, dass der Unternehmer sich den Unternehmenserfolg als „Rente“ auszahlen lassen möchte. Dieser Aspekt treibt oftmals den Kaufpreis so hoch, dass es nicht zu einem Verkauf des Unternehmens kommt. In dieser Situation gilt es, ein sinnvolles Finanzierungskonzept für den Altunternehmer zu finden. Laut einer Studie des *Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie* zum Thema *Generationenwechsel im Mittelstand* stehen in Deutschland zurzeit jährlich über 22.000 Unternehmensübernahmen an.<sup>38</sup> Dieser Aspekt wird sich nicht zuletzt auch auf Grund des demografischen Wandels in den nächsten Jahren verstärken.

Beim Kauf eines Unternehmens bestehen häufig Probleme bei der Finanzierung. Insbesondere der notwendige Anteil an Eigenmitteln kann oftmals von dem Käufer nur

<sup>37</sup> <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=855>, Stand: 13.02.2012.

<sup>38</sup> Vgl. <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=461168.html?view=renderPrint>; Stand: 13.02.2011.

schwer aufgebracht werden. Darüber hinaus belasten das aufgenommene Fremdkapital und die Zinsen das übernommene Unternehmen zusätzlich, da die Raten an den Altunternehmer bzw. Finanzier getragen werden müssen. Dieser Aspekt stellt oftmals interessante Übernahmekandidaten als unrentabel dar oder wirkt sich mittel- und langfristig negativ auf die Unternehmensentwicklung aus.

Bei einer Übernahme eines kleinen Unternehmens bzw. eines Kleinstunternehmens bestehen weiterhin hohe fachliche Anforderungen an den Käufer. Dies führt dazu, dass – insbesondere im Handwerk – die Zahl der potentiellen Käufer wesentlich niedriger ausfällt. Nachfragebedingt führt das eher zu einem niedrigeren Kaufpreis.

## 4 Unternehmensnachfolge oder Unternehmensneugründung

Nachdem in Kapitel 2 der Businessplan und mit Kapitel 3 die Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) behandelt wurde, soll als nächster Schwerpunkt die Abwägung zwischen einer klassischen Unternehmensnachfolge und einer Unternehmensneugründung erfolgen. Dies scheint notwendig, da diese Frage für mein Vorhaben vor allem praktische Relevanz besitzt. Wie bei allen anderen Entscheidungsprozessen, hängt die Lösung des Problems von der Menge der realisierbaren Alternativen, den Begrenzungen des Handlungsspielraums und den verfolgten Zielsetzungen ab.<sup>39</sup> Daraus folgend stellen die Optionen *Unternehmensnachfolge* und *Unternehmensneugründung* die zwei möglichen realisierbaren Alternativen dar, zu denen der Handlungsspielraum zu identifizieren und mit den Zielsetzungen abzugleichen ist.

### 4.1 Die Unternehmensnachfolge

#### 4.1.1 Definition

Im Folgenden soll der Begriff *Unternehmensnachfolge* definiert werden. Hierfür wird zunächst der Ausdruck *Unternehmen* festgelegt:

Darunter versteht man „all jene wirtschaftlichen Institutionen, die zunächst auf Faktormärkten als Nachfrager von Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital, Grund + Boden), die von den Haushalten angeboten werden, auftreten, diese im Unternehmen zu Produktionszwecken einsetzen bzw. kombinieren und die solcherart produzierten Güter und Dienstleistungen den Haushalten über die Gütermärkte anbieten.“<sup>40</sup>

Im Gegensatz zum Begriff der *Unternehmung* lässt sich der Ausdruck *Nachfolge* nicht so eindeutig definieren. Dies begründet sich darin, dass unter einer Nachfolge zum einen die organisatorische Übernahme, zum anderen auch die rechtliche Übernahme (Kauf) verstanden werden können. So kann eine Nachfolge derart aussehen, dass ein neuer Gesellschafter das Unternehmen nur zu 20 % käuflich erwirbt, aber die Geschäfte führt. Damit würde er als Nachfolger wahrgenommen werden. Ein möglicher zweiter Gesellschafter – der die übrigen 80 % des Unternehmens erwirbt, aber nicht geschäftlich tätig

---

<sup>39</sup> Vgl. Barth; Barth (2008), S. 187.

<sup>40</sup> Stocker (2009), S. 45.

wird (z. B. über eine stille Beteiligung) – würde dem Begriff des *Nachfolgers* nicht gerecht werden. Damit findet sich zusammenfassend eine eindeutige Definition: Eine *Unternehmensnachfolge* stellt eine Übernahme eines Unternehmens und dessen Geschäftstätigkeit dar.

### 4.1.2 Voraussetzungen

Zur Ermittlung der Voraussetzungen sollen die zu Beginn des Kapitels erwähnten Rahmenbedingungen abgesteckt werden. So stehen ausschließlich Familienbetriebe im Fokus, da sie für diese Arbeit relevant sind. Die Voraussetzungen für eine Unternehmensübernahme betreffen zum einen das Unternehmen und zum anderen den neuen Unternehmer. Es sind also grundsätzlich zwei verschiedene Standpunkte bzw. Interessen abzugleichen, damit es zu einer erfolgreichen Übernahme kommt.

Zunächst sollen die meiner Meinung nach wichtigsten Voraussetzungen an das Unternehmen diskutiert werden: Die Erste ist mit Bestimmtheit die korrekte Ermittlung des Unternehmenswerts. Dieser ist nicht nur für den Kaufpreis relevant, sondern auch für den Erfolg des Unternehmens. Ist der Wert zu hoch bemessen, kann es möglich sein, dass die Raten (bei hohem Leverage-Anteil) nicht mehr aus den Erlösen gedeckt werden können. So kann ein Unternehmen durch die Nachfolge plötzlich vor Liquiditätsproblemen stehen, die ohne eine Übernahme nicht aufgetreten wären. Dies begründet sich darin, dass die Raten zusätzlich erwirtschaftet werden müssen. Daher ist es erforderlich, dass das Unternehmen sehr wirtschaftlich bzw. rentabel arbeitet. Eine weitere Voraussetzung ist ein entsprechend qualifizierter Nachfolger und dessen Finanzierung. Dieser möchte aus der Unternehmung seinen Lebensstandard finanzieren und sich eine Altersvorsorge aufbauen. Als letzter wichtiger Punkt soll auf die professionelle Regelung der Abwicklung im Nachfolgefall hingewiesen werden. Für diese sind verschiedene rechtliche, betriebswirtschaftliche und fiskalische Maßnahmen zu treffen. Als Beispiel kann hier der Erbfall aufgeführt werden.

Neben den bestehenden Voraussetzungen an das Unternehmen existieren Voraussetzungen an den übernehmenden Unternehmer. So kann dieser einen familieninternen oder familienexternen Status besitzen. Dies ist ein gewichtiger Faktor, welcher sich in den verschiedenen Möglichkeiten der Übernahme widerspiegelt. So ist familienintern oftmals eine Vererbung oder Verschenkung gegeben. Das führt dazu, dass die Unter-

nehmung nicht mit zusätzlichen Kosten oder ggf. nicht mit den Kosten der vollen Höhe belastet wird. Darüber hinaus ist ein Verkauf möglich, welcher eher bei externen Kandidaten erfolgt. Dabei kann das Unternehmen einmalig verkauft und zur Finanzierung Fremdkapital eingebunden werden oder es erfolgt eine differenzierte Regelung mit dem Altunternehmer. Dies kann beinhalten, dass eine **monatliche Rate an den Altunternehmer** gezahlt wird. Damit wird das Zwischenglied *Bank* ausgeschaltet, was mit verschiedenen Vor- und Nachteilen verbunden ist. Vorteil ist hier, dass die Zahlungen flexibler gestaltet werden können: Der Altunternehmer besitzt oftmals ein Interesse am Erfolg der Unternehmung und ist somit weiterhin an der Solvenz des Unternehmens interessiert. Der Nachteil ist die fehlende Sicherheit, die eine Bank bietet. Eine weitere Möglichkeit ist die Übertragung des Unternehmens mit der Gegenleistung einer **Rente für den Altunternehmer**. Diese Lösung birgt für den Altunternehmer jedoch das Risiko, dass er von dem weiteren Erfolg der Unternehmung im Alter abhängig ist. Bei einer Insolvenz wäre seine Alterssicherung gefährdet. Ist diese prozentual von dem Betriebsergebnis abhängig, kann sie aber auch wesentlich höher ausfallen.

#### 4.1.3 Nachfolgeproblematik

Die im letzten Kapitel angedeutete Übertragung gegen eine Rente widerspiegelt einen großen Teil der Nachfolgeproblematik in Deutschland. So stellen Familienunternehmen oft auch die Altersvorsorge des Unternehmers dar. Ebenso können Privat- und Betriebsgrundstücke, Gegenstände sowie Vermögen häufig eine höhere persönliche Bedeutung für den Altunternehmer besitzen, als beispielsweise bei Kapitalgesellschaften und größeren Unternehmen. Diese Problematik wird daher nachfolgend verallgemeinert betrachtet: Der *Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW)* meldete im Januar 2012, dass bis 2014 rund 300.000 Menschen auf Grund fehlender Nachfolgeunternehmer ihre Arbeitsplätze verlieren könnten.<sup>41</sup> Auch die Bundesregierung erkannte den Handlungsbedarf und versucht über die Plattform [www.nexxt.org](http://www.nexxt.org) zusammen mit der *Kfw Bankengruppe* Alt- und Neuunternehmer zu vermitteln.

---

<sup>41</sup> Vgl. <http://www.rp-online.de/niederrhein-sued/viersen/nachrichten/mittelstand-sucht-nachfolger-1.2660461>; Stand: 27.02.2012.

##### **Gründe für fehlende Nachfolgeregelungen**

Die Gründe für fehlende Nachfolgeregelungen sind sehr vielfältig. Viele Altunternehmer unterschätzen u. a., dass die Suche und Einarbeitung eines Nachfolgers mehrere Jahre dauern kann (i. d. R. bis zu drei Jahren). Kommt es zu einem Notverkauf und keine Regelung ist erfolgt, wird oftmals der Betrieb geschlossen.

Insbesondere bei Familienunternehmen ist zu beobachten, dass eine familieninterne Übernahme gewünscht ist, um das *Lebenswerk* des Altunternehmers fortzuführen. Besitzen die Söhne und Töchter jedoch daran kein Interesse, muss ein Umdenken erfolgen. Die Übergabe an Private Equity-Gesellschaften, Existenzgründer etc. wird oftmals nicht gewünscht und es erfolgt eine Schließung des Betriebs. So werden ggf. Arbeitsplätze vernichtet, obwohl eine Weiterführung als erfolgversprechend bewertet wurde.

Auch im Erbfall sollte vom Altunternehmer eine Lösung gefunden werden, da sonst die gesetzliche Erbfolge eintritt. Sind viele Erben begünstigt, entsteht nach dem Tod eine Erbengemeinschaft, welche oftmals zerstritten ist. Ein Grund für die fehlende Nachfolgeregelung ist hier meist der Aspekt, dass eine Auseinandersetzung mit diesem Thema nicht angenehm ist und somit nicht erfolgt.

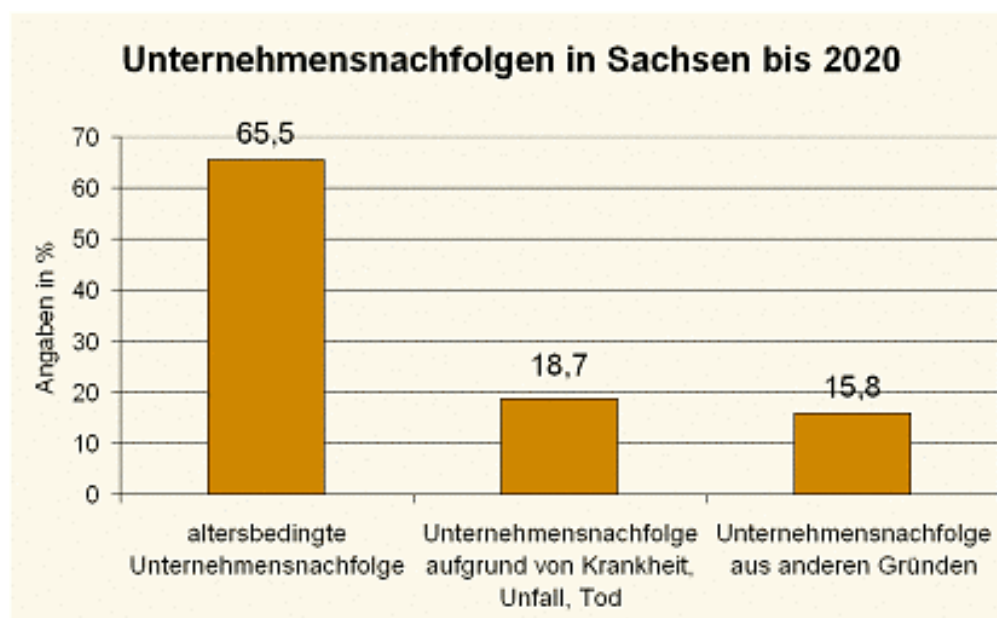


Abbildung 9: Unternehmensnachfolgen in Sachsen bis 2020<sup>42</sup>

<sup>42</sup> [http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Wissen/Ursachen\\_von\\_Unternehmensnachfolgen/100651.html](http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Wissen/Ursachen_von_Unternehmensnachfolgen/100651.html); Stand: 27.02.2012.



In Sachsen stehen in den nächsten Jahren auf Grund des Alters bei rund Zweidrittel der Unternehmensnachfolgen Übernahmen an.<sup>43</sup> Nur 15 % suchen einen Nachfolger nicht aus Alters-, Gesundheits- oder Todesfallgründen. Abbildung 9 zeigt, wie dramatisch die Situation ist. Insbesondere beim plötzlichen Ausscheiden des Altunternehmers ist die Unternehmung umgehend existenzgefährdet. Nachfolgend wird daher auf die Problematik des demografischen Wandels im Zusammenhang mit Unternehmensübernahmen eingegangen.

#### ***Bevölkerungsstruktur und Demografischer Wandel***

Gegenstand dieses Abschnitts ist die Bevölkerungsstruktur und der demografische Wandel im Kontext von Unternehmensnachfolgen. Dabei soll ein enger Bezug zur praktischen Problemstellung erhalten bleiben und es wird sich daher auf Sachsen als Region konzentriert. Dies scheint notwendig, um die Problematik der Nachfolge mit den realen Gegebenheiten abzugleichen.

Die Studie *Perspektive 2025 – Fachkräfte für Sachsen* der Bundesagentur für Arbeit verdeutlicht, dass das Erwerbspersonenpotential bis zum Jahr 2025 von 2,6 Millionen auf 2,1 Millionen Personen sinkt.<sup>44</sup> Zu diesen zählen Personen, die bei entsprechender Nachfrage für Produktionszwecke eingesetzt werden können – d. h. neben der Zahl der Erwerbstätigen und der Arbeitslosen auch die so genannte *Stille Reserve* (z. B. Arbeitnehmer in Qualifizierungs- und Beschäftigungsmaßnahmen, Empfänger von Altersübergangs-/Vorruhestandsgeld, Altersrenten wegen Arbeitslosigkeit usw.).<sup>45</sup> Insbesondere die letzte Zahl, *Stille Reserve*, ist als kritisch zu betrachten: Sie führt dazu, dass die Erhebungen der Arbeitslosenzahlen diskutierbar sind.

Abbildung 10 zeigt an Hand der so genannten *Alterspyramide* in Deutschland mit den Jahren 2012 und 2050, wie sich die Schrumpfung des Erwerbspersonenpotentials begründen lässt. Durch die immer kleiner werdende Geburtenrate auf der einen Seite und eine immer höher werdende Lebenserwartung auf der anderen Seite ist diese Entwicklung zwangsläufig abzusehen.

---

<sup>43</sup> Vgl. [http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Wissen/Ursachen\\_von\\_Unternehmensnachfolgen/100651.html](http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Wissen/Ursachen_von_Unternehmensnachfolgen/100651.html); Stand: 27.02.2012.

<sup>44</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2011), S. 2.

<sup>45</sup> Vgl. Brümmerhoff; Grömling (2011), S. 255.

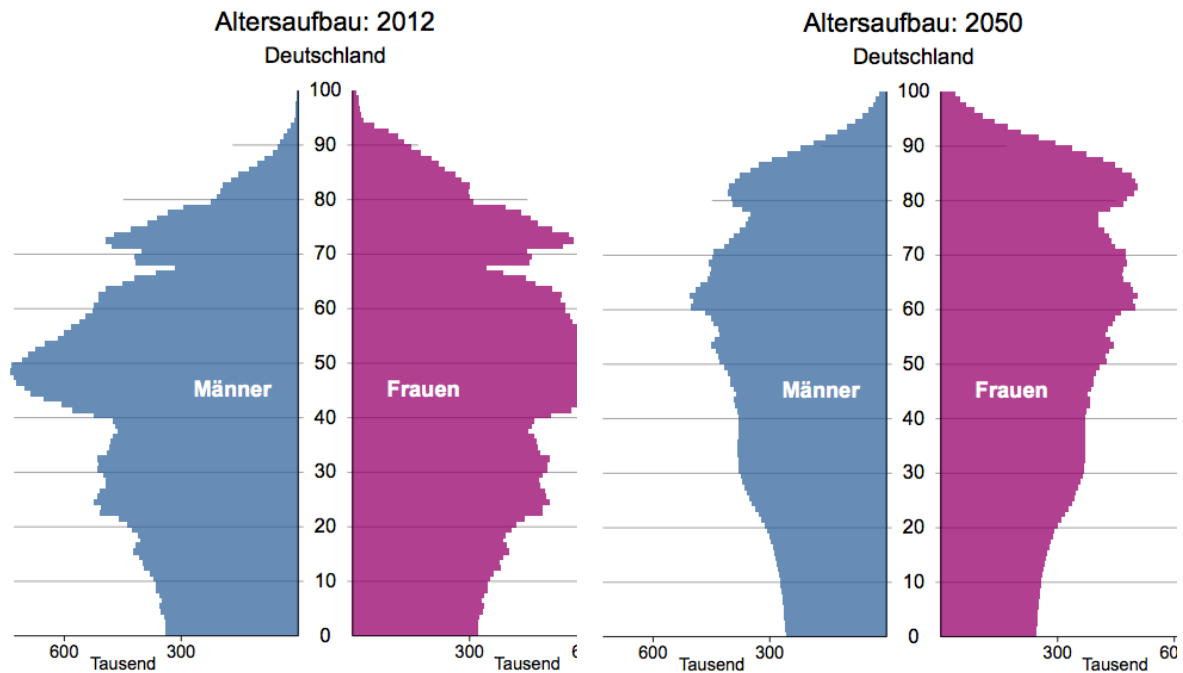


Abbildung 10: Die Alterspyramide in Deutschland<sup>46</sup>

Das Handwerk ist dabei besonders betroffen, da heute viele potentielle Nachfolger einen Studienberuf anstreben und somit meistens nicht im Handwerk tätig werden möchten. Als guter Indikator zur Verstärkung dieses Arguments lässt sich die Zahl der offenen Lehrstellen im Handwerk aufführen. So stiegen diese von 2010 bis 2012 von 40.000 auf 75.000 freie Stellen an.<sup>47</sup>

## 4.2 Unternehmensneugründungen

### 4.2.1 Definition

Nachdem Kapitel 4.1 den Komplex der Unternehmensübernahme darstellte, soll nun auf die zweite Option – die der Neugründung – eingegangen werden. Die Neugründung wird in der Literatur auch als *Aufbaugründung* beschrieben. Sie liegt vor, wenn „die Unternehmensgründung weitgehend ohne Verwendung bereits vorhandener Unternehmensstrukturen durchgeführt wird.“<sup>48</sup> Als handelt sich also um einen Neubeginn, der eine weitgehend freie Gestaltung und dem Unternehmer entsprechende Freiheitsgrade ermöglicht. Der englische Begriff *Startup* für eine Unternehmensneugründung findet in der

<sup>46</sup> <http://haetten-sie-gewusst.blogspot.com/2010/12/veranderung-der-bevolkerungspyramide.html>, Stand: 28.02.2012.

<sup>47</sup> Vgl. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/.../6138548.html>; Stand: 28.02.2012.

<sup>48</sup> Hering; Vincenti (2005), S. 8.

Gründerszene häufiger Verwendung. Der große Nachteil bei einer Unternehmensneugründung ist die Erfordernis, eine Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation in einer Marktlücke zu etablieren, weil eine reine Invention nur selten zur Existenzsicherung reicht.<sup>49</sup> Dennoch bewerte ich diesen Aspekt im Bereich des Handwerks nur als bedingt relevant, da Innovationen hier weniger wichtig sind, als beispielsweise bei produzierenden Unternehmen.

### 4.2.2 Voraussetzungen

Die Voraussetzungen für eine Unternehmensneugründung umfassen zum einen die Planungen, die zu einer Gründung führen (z. B. die Businessplanerstellung), und zum anderen den Gründungsprozess selbst. Da der Businessplan Gegenstand dieser Arbeit ist, soll im nachfolgenden Kapitel ergänzend auf den Gründungsprozess eingegangen werden. An dieser Stelle werden zunächst die allgemeinen Voraussetzungen festgehalten. Neben der Qualifikation und den persönlichen Eigenschaften des Unternehmens sind nachfolgend aufgeführte Aspekte von Bedeutung:

- **„örtliche Voraussetzungen** (Materialorientierung, Arbeitsorientierung, Abgabenorientierung, Verkehrsorientierung, Energieorientierung, Landschaftsorientierung, Umweltorientierung, Absatzorientierung, Auslandsorientierung)
- **sachliche Voraussetzungen** (Bestimmung des Geschäftszweiges, Festlegung der Kapitalbeschaffung, Klärung der Investitionsmöglichkeiten, Bestimmung der Bankverbindungen, Beschaffung der Informationen, Knüpfung von Kontakten)
- **rechtliche Voraussetzungen** (Wahl der Rechtsform, Wahl, ob als Kaufmann oder als Freiberufler agiert werden soll, Anmeldung des Gewerbes, Anmeldung zum Handelsregister-Eintrag)
- **betriebswirtschaftliche Voraussetzungen** (Grundsätzliche steuerliche Überlegungen sind anzustellen, Erforderliches Kapital ist zu beschaffen, Notwendige Betriebsmittel und Materialien sind zu besorgen, Erforderliches Personal ist einzustellen, Grundsätzliche Organisationsentscheidungen sind zu treffen, Absatzpolitische Entscheidungen sind zu fällen)<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Witte (2007), S. 38.

<sup>50</sup> <http://www.easybill.de/blog/index.php/existenzgrundung/die-grundung/die-voraussetzungen-zur-unternehmensgrundung/>; Stand: 24.02.2012.

Diese von einem Gründungsportal aufgestellten Aspekte zeigen, dass bei einer Gründung eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen ist. Nachfolgend soll auf den eigentlichen Gründungsprozess eingegangen werden, welcher sich an die grundsätzlichen Überlegungen anschließt.

### 4.2.3 Der Gründungsprozess

Der in Abbildung 11 dargestellte Gründungsprozess zeigt, dass dieser in Phasen verläuft. Darüber hinaus lässt sich das Lebenszykluskonzept auf den Gründungsprozess übertragen. Dieser erwies sich bei der Betrachtung von Organisationsformen als praktikabel.

Die **Vorgründungsphase** beginnt oftmals mit einer Idee. Diese wird analysiert und im Laufe der Zeit detailliert und konkretisiert. Diese Phase ist gekennzeichnet von Änderungen und Umlanungen. Erste Überlegungen zu Rentabilität, Markt und Absatz werden durchgeführt.

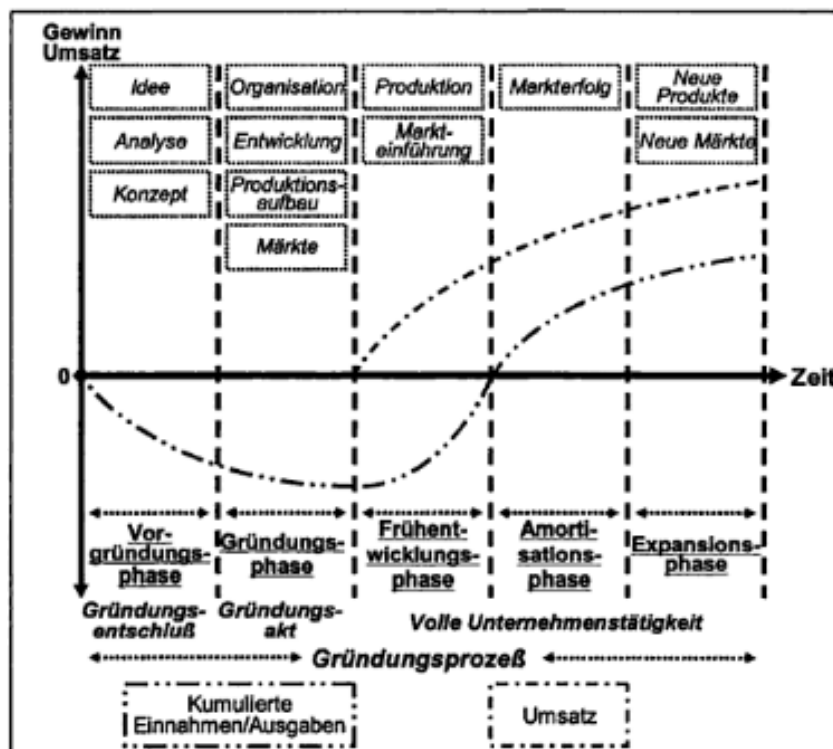


Abbildung 11: Gründungsprozess<sup>51</sup>

Die **Gründungsphase** selbst ist durch ein planvolleres Vorgehen gekennzeichnet. In dieser erfolgt die Erstellung des Businessplans unter Berücksichtigung der in Kapitel 4.2.2

<sup>51</sup> Hering; Vincenti (2005), S. 16.

genannten Voraussetzungen. Des Weiteren werden erste Produktionsfaktoren bereitgestellt, das Unternehmen wird formal gegründet (institutionell/organisatorisch). In dieser Phase ist vor allem das *Networking* ein wichtiger Aspekt. Das heißt, die Gründer müssen Kontakte zu möglichen Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und Unterstützern aufbauen. Dies beinhaltet auch Existenzgründerförderer und ggf. Banken.

In der anschließenden **Frühentwicklungsphase** wird die Entwicklungstätigkeit abgeschlossen und die Produktion beginnt. Des Weiteren werden erste Produkte verkauft und Umsätze generiert. In Bezug auf unser Handwerksunternehmen lässt sich sagen, dass diese Phase wie bei anderen Dienstleistungsunternehmen ggf. entfällt. Sie würde sich somit gleich als Beginn der darauf folgenden *Amortisationsphase* darstellen.

In der **Amortisationsphase** beginnen sich die getätigten Investitionen zu rechnen. Definitionsgemäß legt die *Amortisationsrechnung* als Entscheidungskriterium die Anzahl der Perioden dar, in der sich die Investition trägt.<sup>52</sup> In dieser Phase beginnt somit auch für den Fremdkapitalgeber (Bank, Private Equity, stille Beteiligung etc.) die verzinste Rückgewinnung des investierten Kapitals.

Als letzte Phase lässt sich die **Expansionsphase** aufführen. In diesem Abschnitt steigen Unternehmensgewinne und -vermögen – es wird notwendig, zu expandieren. Daher sind in dieser Phase neue Investitionen, Geschäftsbereiche, Produkte etc. relevant. Gelingt dies nicht, wird es kaum möglich sein, die Gewinne zu steigern: Diese gehen auf Grund des Lebenszyklusgesetzes ohne Investition zurück. Es kann in dieser Phase daher auch zu einer Schrumpfung kommen. Dieser Aspekt relativiert sich vor dem Hintergrund, dass ein Handwerks- bzw. Dienstleistungsunternehmen betrachtet wird. Dennoch besitzt dieser Punkt Relevanz: Er ist mit Sicherheit ein Grund dafür, dass Handwerksunternehmen klassischerweise nur sehr wenige Mitarbeiter beschäftigen. Dieses Phasenmodell kann daher auch beim Aufbau bzw. der Übernahme von Handwerksunternehmen signifikant sein.

### 4.3 Vergleich der Optionen Unternehmensnachfolge und Neugründung

Nachdem Kapitel 4.1 auf die Unternehmensnachfolge und Kapitel 4.2 auf die Neugründungen eingingen, soll nun ein Vergleich zwischen den beiden Optionen stattfinden. Hintergrund dieser Überlegung ist die Bedeutung der Opportunitätskosten. Sie werden be-

---

<sup>52</sup> Vgl. Huch; Behme; Ohlendorf (2004) S. 116.

schrieben als „den Nutzenentgang, der durch den Verzicht auf eine Alternativanlage entsteht“<sup>53</sup>. Es ist also der Nutzen der Anlage oder Investition zu ermitteln und mit Alternativen abzuwägen. Dies kann aus verschiedenen Blickwinkeln erfolgen und soll nachfolgend verdeutlicht werden.

Betragen z. B. die Kosten für den Kauf des Unternehmens 150.000 EUR, so ist aus **finanzieller Sicht** durch den Käufer zu prüfen, ob dieser Betrag nicht bei einer anderen Investition sinnvoller investiert ist. So sind gegenüber einer Anlage in Aktien, mit einer Rendite von 5 % in einem Investitionszeitraum von zehn Jahren, zusätzlich 94.334,19 EUR an entgangenen Zinsen zu berücksichtigen. Die berechneten Zinsen stellen die Opportunitätskosten der Investition im Gegensatz zu einer Aktienanlage dar.

Genauso gut hätten die Kosten in Höhe von 150.000 EUR für die Gründung eines neuen Unternehmens verwendet werden können. Im Vergleich zu einer Unternehmensübernahme fällt ein direkter Vergleich jedoch schwer. So können bei der Bewertung des bestehenden Unternehmens bestimmte Einflussfaktoren, wie z. B. Wert der Kundenbeziehungen, Wert anderer Beziehungen, Bekanntheitsgrad etc., nur ungenügend Berücksichtigung finden.

Das **Vorhandensein von Strukturen bei der Unternehmensnachfolge** ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. Gute Strukturen müssen nicht erst aufgebaut werden und Mitarbeiter wenden ihr Know-how problemspezifisch an. Genau dieser Vorteil kann aber auch ein Nachteil sein, in dem die Strukturen festgefahren und somit für die Unternehmung schädlich sind. Diese aufzuweichen, gestaltet sich oftmals schwieriger als bei einer Unternehmensneugründung.

Die **Neugründung** bietet neben den Risiken (*Anlaufphase*) aber auch Chancen. So kann das neue Unternehmen nach eigenen Vorstellungen aufgebaut und etabliert werden. Ebenso ist die Übernahme eines bestehenden Betriebs nicht unbedingt risikoärmer, da sich die neue Führungskraft im Unternehmen erst etablieren muss. So bestehen im Handwerk oftmals langfristige Geschäftsverbindungen, die vom Neuunternehmer erst übernommen werden müssen. Der Vorteil läge aber auch hier darin, diese neu zu prüfen und ggf. zu wechseln, um das Unternehmen profitabler oder effizienter zu gestalten. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass der alte Unternehmer die Firma prägte.

---

<sup>53</sup> Zapp; Otten (2008), S. 25.

Als Vorteil für eine Übernahme wird auch das eingespielte **Personal** gesehen. So kann sich der neue Unternehmer auf seine Etablierung konzentrieren und i. d. R. auf die Angestellten verlassen. Der negative Part dieses Aspekts ist ggf. die Übernahme einzelner Mitarbeiter, welche nicht in das Unternehmenskonzept passen. So kann die Einführung neuer Regelungen oder Veränderungen schwerfällig umzusetzen sein. Der Aspekt kann zudem das Dienstleistungsangebot, Lieferanten und Kunden betreffen.

Bei bestehenden Unternehmen lässt sich das **Risiko** einfacher ermitteln, als bei einer Neugründung. Insbesondere Wartungsverträge sorgen für einen regelmäßigen Umsatz, der einen Teil der Fixkosten abdecken kann.

Nachteilig bei einer Übernahme sind **notwendige Investitionen**, da diese häufig bereits einige Jahre verschoben wurden und nun anstehen. In Anbetracht der monatlich zu zahlenden Raten stehen hierfür ggf. nicht mehr ausreichend Mittel zur Verfügung. Ebenso sind die Raten bei der Unternehmensbewertung zwingend einzubeziehen und zu dem Kaufpreis hinzuzufügen. Neben der Abwägung zwischen Unternehmensübernahme und -neugründung ermittelte die *Deutschen Industrie- und Handelskammer* vier Risiken:

- „oft mangelt es potenziellen Nachfolgern an der notwendigen Qualifikation.
- Manche Nachfolger unterschätzen die Anforderungen einer Unternehmensübernahme, zu der auch die Finanzierung gehört.
- Abschreckend wirken zunehmend auch Verpflichtungen, die mit der Erbschaftsteuerbefreiung einhergehen.
- Die Übernahme wird behindert durch die überzogenen Preisvorstellungen der Seniorunternehmer.“<sup>54</sup>

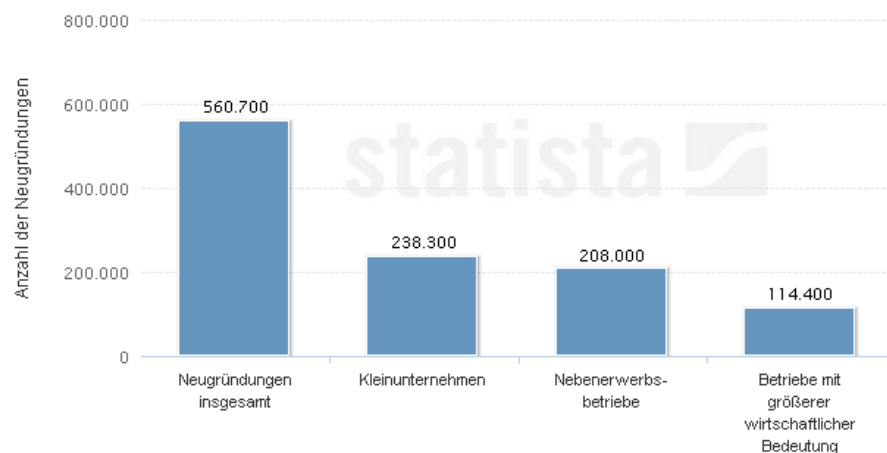
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine Reihe von Vor- und Nachteilen für beide Optionen bestehen, die immer individuell zu bewerten sind. Hier bietet sich als Tool die *Nutzwertanalyse* an, um eine möglichst objektive Entscheidung fällen zu können.

### 4.3.1 Neugründungen

Nachfolgend soll auf die Relevanz von Neugründungen eingegangen werden. Dabei wird folgende statistische Erhebung in Abbildung 12 berücksichtigt:

---

<sup>54</sup> [http://www.mittelstanddirekt.de/home/gruendung\\_und\\_nachfolge/nachrichten/eine\\_betriebsuebernahme\\_dauert\\_im\\_schnitt\\_drei\\_jahre.html](http://www.mittelstanddirekt.de/home/gruendung_und_nachfolge/nachrichten/eine_betriebsuebernahme_dauert_im_schnitt_drei_jahre.html), Stand: 24.02.2012.



**Abbildung 12: Anzahl der Neugründungen von Unternehmen in Deutschland im Jahr 2010 (Januar bis September)<sup>55</sup>**

Die Statistik zeigt, dass von den Neugründungen der größte Teil Klein Gründungen sind. Diese beinhalten ebenso den größten Teil der Handwerksunternehmen. Die Zahlen sind jedoch kritisch zu bewerten, da Betriebsniederlassungen oder Zweigstellen oftmals auch mitgezählt werden. Das *Institut für Mittelstandsforschung Bonn* geht hingegen von 90 % so genannten *echten Gründungen* aus und ermittelte für dasselbe Jahr 274.902 *echte Gründungen*<sup>56</sup>. Zu den *echten Neugründungen* zählen dabei nur wirtschaftlich bedeutende Gründungen, d. h. es ist mindestens ein Mitarbeiter angestellt. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass oftmals Freiberufler eine Sekretärin etc. beschäftigen, um nicht in die Gefahr einer Scheinselbstständigkeit zu geraten.

Darauf anknüpfend, soll zudem auf Unternehmensinsolvenzen eingegangen werden. Im ersten Halbjahr 2011 stellten 14.960 Unternehmen einen Insolvenzantrag (d. h. 56,7 % im Dienstleistungssektor), was zu einem volkswirtschaftlichen Schaden in Höhe von 10,4 Mrd. EUR führte.<sup>57</sup> Selbst wenn bei diesen Zahlen die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise 2011 berücksichtigt werden muss, ist anzumerken, dass Handwerksbetriebe von dieser Krise relativ unberührt geblieben sind.

<sup>55</sup> <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73666/umfrage/neugruendung-von-unternehmen-in-deutschland/>; Stand: 25.02.2012.

<sup>56</sup> Vgl. Günterberg (2011), S. 8.

<sup>57</sup> Vgl. <http://www.handwerk-magazin.de/...../-1-halbjahr-2011/150/4/38913>; Stand: 25.02.2012.



### 4.3.2 Zwischenfazit

Mit dem Abschluss dieses Kapitels ist die theoretische Fundierung dieser Arbeit als beendet zu betrachten. Nachfolgend sollen deshalb die wichtigsten Erkenntnisse noch einmal zusammengefasst werden:

**Kapitel 2** behandelte die Konzeption eines Businessplans. Es wurden wichtige Schwerpunkte für dessen Erstellung identifiziert. Darüber hinaus dient die Erkenntnis der zielgruppenspezifischen Businessplanerstellung als Erfolgsfaktor bei der Umsetzung.

In **Kapitel 3** erfolgte nach der Betrachtung der Unternehmensstruktur in Deutschland eine Hinführung zur Unternehmensfinanzierung. Dabei wurde detailliert auf Unternehmensübernahmen mit hohem Fremdkapitaleinsatz eingegangen. Wichtige Erkenntnisse waren dabei die Abwägung zwischen den Fremdkapitalformen (Private Equity und Bankdarlehen) und die Ausnutzung des Leverage-Effekts, auch in Zusammenhang mit Mezzanine-Kapital. Die anknüpfende Betrachtung der Übernahme als Prozess dient später als Leitfaden für die Umsetzung. Der abschließende Abschnitt diente dazu, Motive und Handlungsfelder beim Kauf und Verkauf von KMU zu diskutieren und damit persönliche Motive abzugleichen (Selbstreflexion).

**Kapitel 4** half in erster Linie, zwischen der Möglichkeit einer Unternehmensneugründung und der Unternehmensübernahme abzuwägen. Daher wurden für beide Möglichkeiten Aspekte erarbeitet. Das Kapitel ermittelte zudem Chancen und Risiken. Dabei wurde im Rahmen der Nachfolgeproblematik in Handwerksunternehmen auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen hingewiesen. Die zusammenfassende Erkenntnis war, dass die hohe Zahl von Einflussfaktoren eine spezifische Analyse bedingt und daher ein Instrument wie die *Nutzwertanalyse* zweckmäßig ist.

## 5 Das Handwerk

Unter dem Begriff *Handwerk* werden verschiedenste gewerbliche Tätigkeiten verstanden. In Deutschland sind ca. 17 % aller Beschäftigten im Handwerk tätig und tragen mit 9 % zur gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung bei.<sup>58</sup> Typische Merkmale für das Handwerk sind:

1. „Der Handwerksmeister/Eigentümer nimmt eine dominante Stellung innerhalb der Betriebsorganisation ein;
2. es ist eine kleine Betriebsgröße gegeben;
3. der Betrieb ist in Eigentum und Management von anderen Betrieben unabhängig.“<sup>59</sup>

Trotz der genannten Merkmale lässt sich eine eindeutige Definition für *Handwerk* nur schwer finden, da eine Abgrenzung zu einem Industriebetrieb nicht immer möglich ist. Deshalb existiert in Deutschland ein Verzeichnis, welches eine Liste mit zulassungspflichtigen Handwerken beinhaltet.<sup>60</sup> Mit diesem Gesetz werden zulassungspflichtige Gewerbe von zulassungsfreien Gewerben abgegrenzt.

Für zulassungspflichtige Gewerke existieren in Deutschland eine Reihe von Gesetzen und Vorschriften (z. B. Handwerksordnung, Handwerksrechtsnovellen etc.). Sie beinhalten u. a. die Meisterpflicht oder die Pflichtmitgliedschaft der Handwerkskammer. Gerade die zuerst Genannte wurde in den letzten Jahren aufgeweicht, so dass heute z. B. der Zugang von Ingenieuren und Hochschulabsolventen sowie staatlich geprüften Technikern zu diesen Berufen möglich ist. Dieser Aspekt ist für die angestrebte Nachfolgeregelung relevant. Die Gegebenheit dieser engen Vorschriften begründet sich in der historischen Entwicklung des Handwerks in Deutschland (Zünfte; traditionelle Hierarchie, bestehend aus Lehrling, Geselle, Meister etc.).

---

<sup>58</sup> Vgl. Posluschny (2004), S. 5.

<sup>59</sup> Posluschny (2004), S. 6.

<sup>60</sup> Gesetz zur Ordnung des Handwerks; Anlage A. Vgl. <http://www.gesetze-im-internet.de/hwo/BJNR014110953.html#BJNR014110953BJNG000102377>; Stand: 31.01.2012.

## 5.1 Das Elektrohandwerk

Unter dem Begriff *Elektrohandwerk* ist das Handwerk auf dem Gebiet der Elektrotechnik zu sehen<sup>61</sup>. Dabei wird Elektrotechnik gefolgt definiert:

„Elektrotechnik ist diejenige Technikwissenschaft, die sich ingenieurwissenschaftlich mit der Forschung und der technischen Entwicklung sowie der Produktionstechnik von Geräten oder Verfahren befasst, die zumindest anteilig auf elektrischer Energie beruhen. Hierzu gehören der Bereich der Wandler, die elektrischen Maschinen und Bauelemente sowie Schaltungen für Steuer-, Mess-, Regelungs-, Nachrichten- und Computertechnik bis hin zur technischen Informatik.“<sup>62</sup>

Die Anfänge der Elektrotechnik führen bis in das 17. und 18. Jahrhundert zurück. Beispielsweise entwarf Otto von Guericke 1663 die erste Elektrisiermaschine. Ewald Georg von Kleist und Pieter van Musschenbroek erfanden Mitte des 18. Jahrhunderts die *Leider Flasche*, welche die älteste Grundform des heutigen Kondensators darstellt.

Das Elektrohandwerk, wie es zu heutiger Zeit bekannt ist, entstand aber erst im 19. Jahrhundert. Genau 1866 entwickelte Werner von Siemens mit Hilfe des dynamoelektrischen Prinzips den ersten elektrischen Generator und legte somit den Grundstein für die Starkstromtechnik. Mit der Erfindung der Kohlefadenglühlampe 1879 von Thomas Alva Edison kam das erste elektrische Licht zu den Menschen. Die Grundlage für die heutige Energieversorgung lieferten dann Nikola Tesla und Michail von Dolivo-Dobrowolsky, sie waren die Pioniere auf dem Gebiet des Wechselstroms.<sup>63</sup> Die ersten Jahrzehnte war elektrische Energie allerdings dem Adel vorbehalten. Erst Anfang des 20. Jahrhunderts fand elektrischer Strom den Weg in viele Haushalte: Durch das erste deutsche Kraftwerk, welches am 1. September 1914 in Weisweiler in Betrieb genommen wurde.<sup>64</sup>

Somit war das Elektrohandwerk *geboren* und entwickelte sich von Jahr zu Jahr zu einem der wichtigsten Handwerksberufe überhaupt. Ohne elektrische Energie wäre der Wissensstand der Menschheit viel rückschrittlicher und der heutige Lebenskomfort nicht ansatzweise zu erreichen.

---

<sup>61</sup> Vgl. <http://www.definition-of.net/definition-der-elektrohandwerk>; Stand: 01.03.2012.

<sup>62</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Elektrotechnik>; Stand: 01.03.2012.

<sup>63</sup> Vgl. ebd.

<sup>64</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Kraftwerk\\_Weisweiler](http://de.wikipedia.org/wiki/Kraftwerk_Weisweiler); Stand: 01.03.2012.

## 5.2 Vergleich mit anderen Baugewerben

„Das Handwerk ist der vielseitigste Wirtschaftsbereich Deutschlands. Mit breitem Produkt- und Leistungsangebot decken handwerkliche Unternehmen die individuelle Nachfrage der privaten Verbraucher, der Industrie, des Handels und der öffentlichen Hand ab.“<sup>65</sup> Ein Vergleich der einzelnen Baugewerbe in Deutschland ist hierbei eher schwierig. Vergleichspunkte könnten die Arbeitsumstände (Gefahren, Schwere der Arbeit, Witterung usw.) sein, die Arbeitszeiten, körperliche Voraussetzungen, das eigenverantwortliche Arbeiten und natürlich das Gehalt.

Die **Arbeitsumstände** innerhalb des Baugewerbes sind sehr unterschiedlich. Witterungsverhältnisse sind für Maurer, Dachdecker, Hoch- oder Tiefbauer viel bedeutender als zum Beispiel für Handwerker, die größtenteils im Innenausbau tätig sind. Zu Letzteren gehören Klempner, Trockenbauer oder Heizungstechniker. Der Elektriker spielt hier, ähnlich wie der Maler, eine Zwischenrolle: Elektroarbeiten sind zwar größtenteils im Inneren eines Hauses zu sehen, allerdings auch – besonders durch das Gebiet der *Erneuerbaren Energien* – immer mehr witterungsabhängig. Die Schwere der Arbeit als Elektroinstallateur ist eher mäßig zu bewerten. Gewerbe wie der Hoch- und Tiefbau sind körperlich anstrengender und führen deshalb zu stärkeren körperlichen Belastungserscheinungen, gerade am Ende der beruflichen Laufbahn. Die Gefahren im Elektrohandwerk sind hingegen extrem. Speziell im Umgang mit Starkstrom ist größte Vorsicht geboten. Elektrische Schläge können zu Herzstillständen, Lähmungen und im schlimmsten Fall sogar zum Tod führen. Aus diesem Grund wurde der Beruf des Elektrikers versicherungstechnisch in eine der höchsten Gefahrenkategorien eingeordnet.

Die **Arbeitszeit** ist hingegen im Baugewerbe allgemein sehr ähnlich: acht Stunden täglich, meist von 7 Uhr bis ca. 16 Uhr. Überstunden sind in allen Baugewerben an der Tagesordnung. Als Elektriker sollte man durch die – von der elektrischen Energie ausgehende – extrem hohe Gefahr in sehr guter **körperlicher Verfassung** sein. Sobald auch nur die kleinste Behinderung eintritt, ist ein Fortführen der Tätigkeit sehr schwierig. In den anderen Handwerksberufen ist die Gefahr zwar geringer, aber die körperlichen Voraussetzungen müssen dennoch gegeben sein.

---

<sup>65</sup> <http://www.hwk-hildesheim.de/24,93,178.html>; Stand: 01.03.2012.

Ohne **eigenverantwortliches Arbeiten** ist jeder Handwerksbetrieb geschwächt. Alle gelernten Mitarbeiter müssen deshalb im Baugewerbe eigenverantwortlich arbeiten können. Der heutige Zeitdruck erlaubt es selten, einen Meister auf Baustellen bzw. eine Aufsichtsperson abzustellen. Die **Verdienstmöglichkeiten** unterscheiden sich dabei im Baugewerbe stark voneinander. Die nachfolgende Abbildung 13 zeigt den Durchschnittsverdienst brutto der häufigsten Berufe im Handwerk.

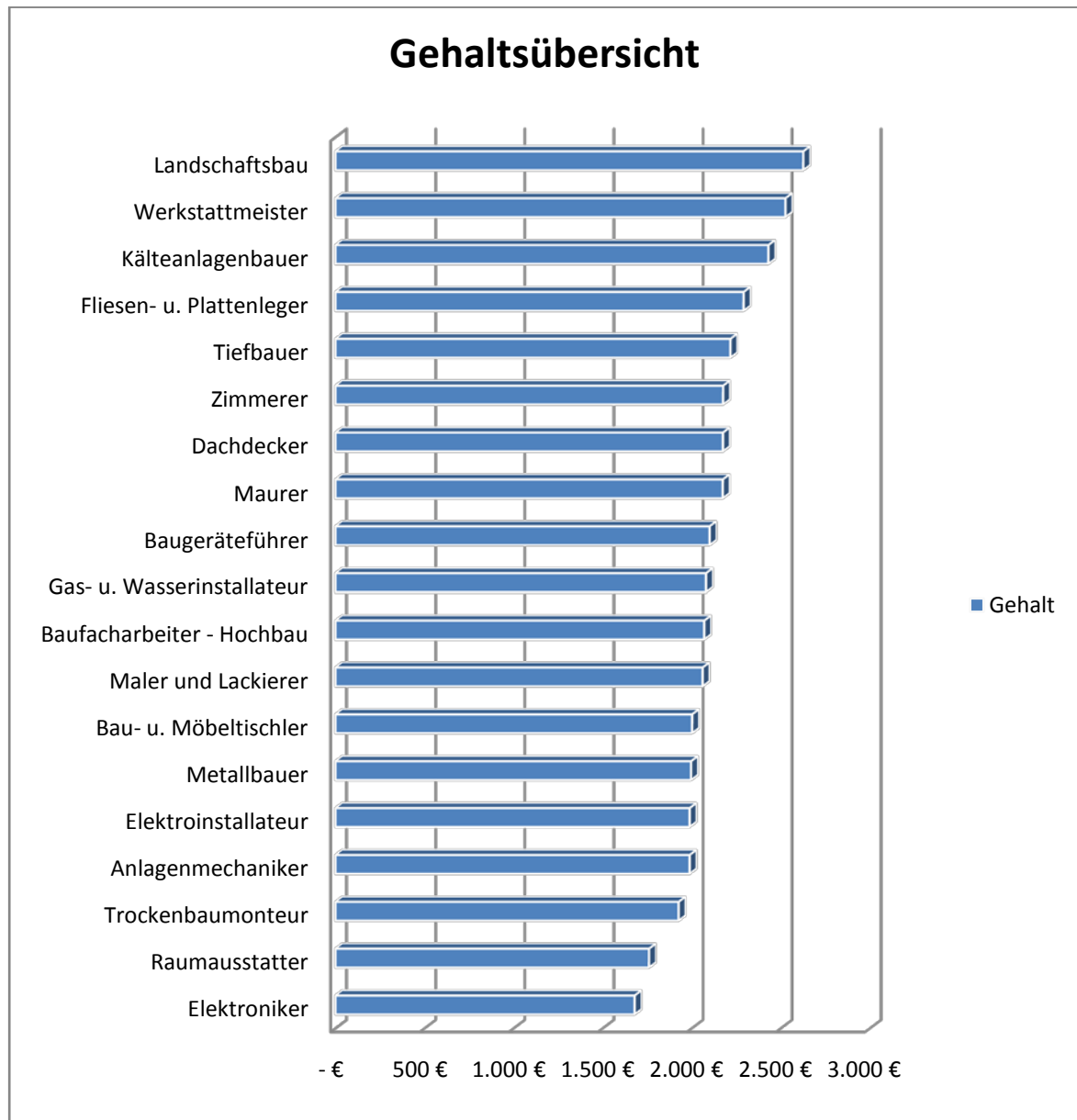


Abbildung 13: Gehaltsübersicht Baugewerbe Stand März 2012<sup>66</sup>

<sup>66</sup> <http://www.gehaltsvergleich.com>; Stand: 05.03.2012.

Hierbei ist zu erkennen, dass die Berufe des Elektroinstallateurs bzw. des Elektronikers schlecht bezahlte Berufe im Handwerk sind. Trotz größerem Risiko ist keine höhere bzw. gleichwertige Bezahlung ersichtlich. Die Berufsbilder wie Landschaftsbauer, Fliesenleger oder Maler sind besser bezahlt. Zudem bietet der Beruf des Elektrikers keine besseren Arbeitsbedingungen bzw. -umstände. Insgesamt zählt er deshalb eher zu den unbeliebteren Jobs.

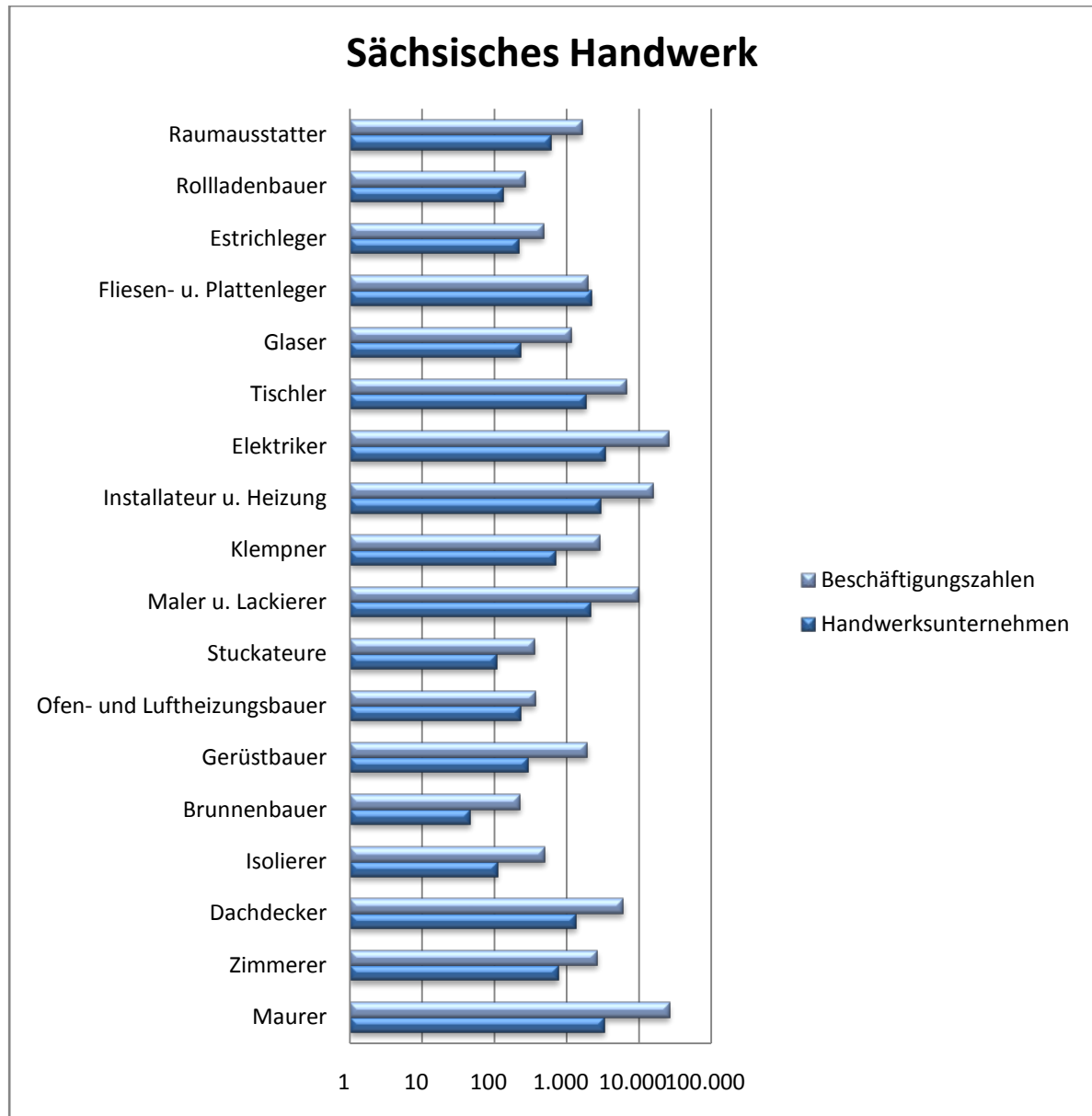
### 5.3 Verteilung in Sachsen

Das Handwerk spielt in Sachsen, genau wie in allen anderen Bundesländern, eine sehr große Rolle. Ohne funktionierende Handwerksbetriebe wäre eine wachsende und florierende Wirtschaft nicht möglich. Nach Stand vom 31.12.2011 bestehen in Sachsen insgesamt 59.167 Handwerksunternehmen. Davon sind 24.623 im Bezirk Chemnitz angesiedelt, 22.512 im Bezirk Dresden und 12.032 im Bezirk Leipzig. Gesamt betrachtet, schafft das sächsische Handwerk damit ca. 420.000 Arbeitsplätze und liegt somit über dem Bundesdurchschnitt. Er liegt bei 11,8 Betrieben je 1.000 Einwohnern. Der sächsische Durchschnitt befindet sich dagegen bei 14,2. Betrachtet man anschließend die letzten fünf Jahre, stellt sicher heraus, dass die Tendenz steigend ist: Im Jahr 2006 gab es 57.235 Unternehmen in Sachsen, 2008 waren es 58.192. Wie bereits erwähnt, belief sich in 2011 die Zahl auf 59.167 Unternehmen. In Leipzig hingegen ist die Situation anders: In den letzten fünf Jahren schwankte die Zahl immer im Bereich zwischen 11.600 und 12.600 Firmen.<sup>67</sup>

Die o. g. Situation im Handwerk wird durch das Statistische Landesamt in Kamenz genauer analysiert: Die Abbildung 14 zeigt die Verteilung der Handwerksbetriebe und die Beschäftigungszahlen der einzelnen Branchen im Jahr 2008. Dabei wird erkennbar, dass nur das Maurerhandwerk eine noch größere Beschäftigungszahl aufweist, als der Beruf des Elektrikers. Andere Branchen mit ähnlich hohen Beschäftigungszahlen sind Tischler, Maler und Lackierer, Heizungsinstallateur sowie Dachdecker. Geringe Zahlen weisen dagegen Branchen wie Brunnenbauer, Stuckateure oder Isolierer auf. Anzumerken ist, dass diese Statistik ausschließlich Handwerksbetriebe mit steuerbarem Umsatz auf Lieferung und Leistung aufzählt. Damit lag die Gesamtzahl der Handwerksbetriebe in Sachsen in 2008 lediglich bei 38.293 und nicht wie bereits oben erwähnt bei 58.192 Unternehmen.

---

<sup>67</sup> Vgl. <http://www.handwerkstag-sachsen.de/zahlen.htm>; Stand: 09.03.2012.



**Abbildung 14: Anzahl Handwerksunternehmen und Beschäftigungszahlen sozialversicherungspflichtiger Angestellter am 31.12.2008 in Sachsen<sup>68</sup>**

Die Abbildung 15 zeigt die Zahlen des Bauhauptgewerbes und Ausbaugewerbes in Sachsen Ende 2008, aufgliedert nach Bezirken. Zu beachten ist hierbei die Verteilung der Branchen zu diesen zwei Gewerben. Zum Ersten das Bauhauptgewerbe: Dieses umfasst Berufe wie Maurer, Zimmerer, Dachdecker oder Gerüstbauer. Zum Zweiten das Ausbaugewerbe: Darin enthalten sind Branchen wie beispielsweise Stuckateure, Maler, Klempner, Heizungsinstallateure und die Branche der Elektrotechnik.

<sup>68</sup> Anlage 6 Handwerksunternehmen\*), tätige Personen und Umsatz nach Gewerbegruppen und Gewerbezweigen in Sachsen 2008.

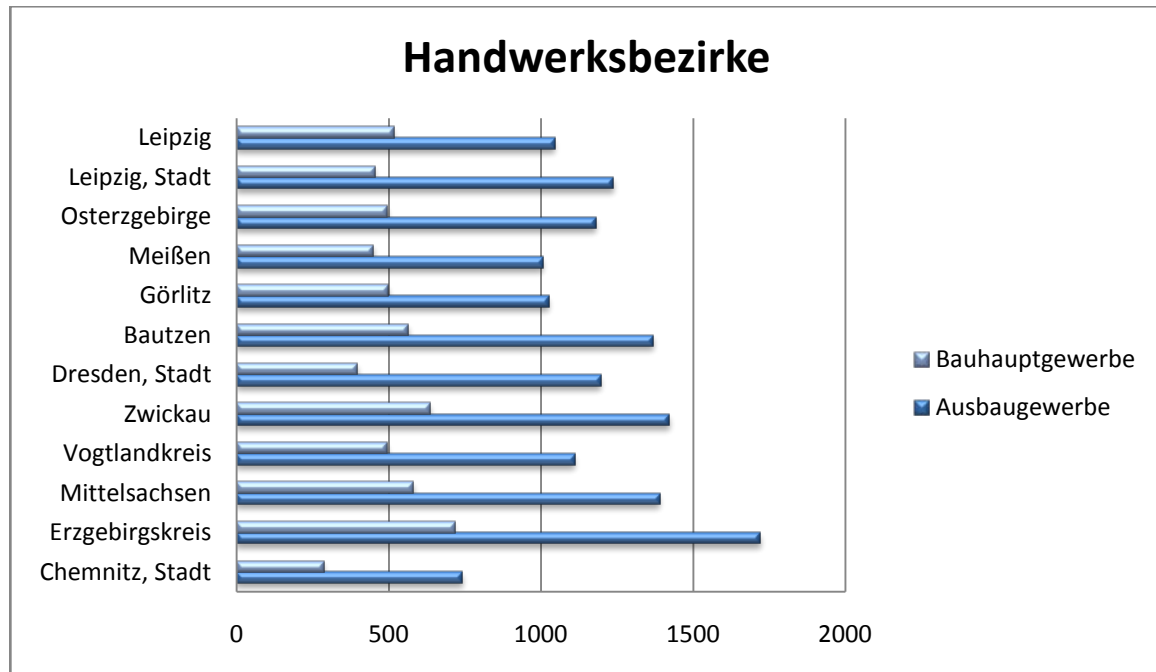


Abbildung 15: Anzahl Handwerksunternehmen sächsischer Bezirke am 31.12.2008<sup>69</sup>

Insgesamt betrachtet, bestehen in Leipzig und Leipzig Stadt zusammen 2.284 Unternehmen im Ausbaugewerbe. Knapp ein Fünftel davon ist in der Elektrotechnik-Branche zu finden. Diese Zahl liegt etwas unter dem Bundesdurchschnitt, was eine Chance für bestehende Unternehmen oder Neugründungen darstellt.

#### 5.4 Der Businessplan im Handwerk

Bei der Erstellung eines Businessplans sind auf Grund der o. g. Gesetze und Gegebenheiten bestimmte Besonderheiten zu berücksichtigen. So spielen speziell die Person des Gründers und die Bezeichnung *Meister* eine große Rolle für die Kunden des Unternehmens. Diese verbinden die Bezeichnung *Meisterbetrieb* oftmals mit einer höherwertigen Qualität der zu erbringenden Arbeitsleistung. Daher ist bei der Erstellung des Businessplans der Punkt *Gründerperson* als ein gewichtiger Aspekt zu betrachten und entsprechend auszuformulieren: Fachliche Qualifikationen, kaufmännische Kenntnisse, Vorbereitungsmaßnahmen, Berufserfahrung etc.

<sup>69</sup> Anlage 7 Handwerksunternehmen\*), tätige Personen und Umsatz nach Kreisen und Gewerbegruppen in Sachsen 2008.



## 6 Businessplanerstellung im Rahmen der Übernahme

### 6.1 Management Summary

Ausgangspunkt für die Businessplanerstellung ist die Geschäftsübernahme der Firma *Elektro Stiegler*. Das Einzelunternehmen besteht derzeit aus dem Inhaber Elektromeister Steffen Stiegler und zwei vollwertigen, sehr gut ausgebildeten Elektrikern sowie einer ausgebildeten Teilzeitkraft und einem Hilfsarbeiter. Gegründet wurde die Firma vor circa elf Jahren in Naunhof und hat mittlerweile ein beachtliches Kundenvolumen geschaffen. Von Privatkunden über Geschäftskunden bis hin zur Industrieelektronik bearbeitet *Elektro Stiegler* ein breites Spektrum an Kunden. Die Firma hat sich in Leipzig und ihrer Umgebung durch hohe Qualität am Markt etabliert.

Durch den Einstieg in den Bereich der *Erneuerbaren Energien* vor zehn Jahren baute sich die Firma einen weiteren Unternehmenszweig auf, welcher bis heute einen großen Teil des Jahresumsatzes erwirtschaftet. Mit der daraus resultierenden Erfahrung im Bereich der Photovoltaik-Anlagen rückt das Unternehmen automatisch in den Vordergrund im Raum Leipziger Land, da kaum eine andere Firma auf dieses Know-how zurückgreifen kann. Der steuerliche Gewinn des Unternehmens stieg die letzten Jahre stetig an: Lag der Gewinn in 2008 noch bei 44.000 EUR, betrug er 2011 bereits 56.000 EUR. Somit ist die positive Entwicklung bei *Elektro Stiegler* deutlich zu erkennen und wird die nächsten Jahre weiterhin in dieser Art und Weise angestrebt.

Die Geschäftsübernahme soll an den bestehenden Verhältnissen der Firma nicht viel ändern. Steffen Stiegler gibt seine Inhaberrolle auf und ich werde sie übernehmen. Ein Mitarbeiter wird als Betriebsleiter eingesetzt, um die Eintragung in die Handwerkerrolle der Stadt Leipzig nicht zu verlieren. Herr Altermann besitzt hierfür bereits eine Sondergenehmigung bzgl. der Ausübung der Meisterrolle. Die rechtliche Übernahme ist somit fundiert. Alle anderen bereits vorhandenen Abläufe und Verfahren werden vorerst übernommen und ggf. verbessert.

Die Planung der nächsten zehn Jahre bezieht sich auf drei verschiedene Zeiträume. Im ersten (kurzfristigen) Abschnitt, von der Übernahme bis zum zweiten Jahr der Unternehmensleitung, wird die Firma stabilisiert, die Übernahme komplett vollendet sowie die Kunden- und Geschäftsbeziehungen gestärkt. Die zweite Phase geht vom drit-

ten bis hin zum fünften Jahr der Unternehmensleitung. In dieser Zeit wird die Firma ausgebaut, ein neues Firmengrundstück bezogen und die Mitarbeiterstruktur wächst. Zum Ende des fünften Jahres sollen der Betriebsleiter und zwei Bautrupps eigenständig das Tagesgeschäft bewältigen können. Die Bautrupps bestehen dabei jeweils aus einem leitenden Angestellten, einem Elektriker und einer Hilfskraft. Dies ermöglicht mir, lediglich geschäftsführende Tätigkeiten zu übernehmen. Dazu zählen Verhandlungen im Großkundengeschäft, in der Branche der *Erneuerbaren Energien* und mit den Lieferanten sowie Werbeaufgaben. Vom fünften bis zehnten Jahr erstreckt sich die *Erholungsphase*. Darin werden bestehende Kredite erfolgreich abbezahlt, Unternehmensstrukturen weiterhin gefestigt und die Mitarbeiterzahl wird stabilisiert. Somit ist der Zehnjahresplan konkret ausgearbeitet und wird lediglich bei Veränderungen angepasst.

Das Angebot des aktuellen Besitzers beträgt 150.000 EUR für das gesamte Unternehmen inklusive Autos, Hänger, Material, Wartungsverträge usw. Laut Berechnungen des Unternehmenswerts ist dieser Kaufpreis gerechtfertigt. Die *Substanzmethode* ergibt eine Unternehmenssubstanz von 95.860 EUR, die *Ertragswertmethode* einen Wert von ca. 202.000 EUR in den nächsten zehn Jahren. Somit ist lediglich die Finanzierung noch ein Problem. Sie muss speziell mit einem passenden erfahrenen Bankberater besprochen werden, da gerade für Existenzgründer der Kapitalmarkt sehr schwierig ist. Mit der *KfW-Förderbank* sollte die Übernahme allerdings möglich sein.

Insgesamt betrachtet, wird ein bestehendes, am Markt durch sehr gute Qualität etabliertes Unternehmen gekauft, welches stets Wachstum aufweisen kann und somit eine sehr gute Prognose für die Zukunft genießt. Der vom Besitzer vorgeschlagene Kaufpreis ist realistisch und soll größtmöglich finanziert werden.

## 6.2 Markt und Wettbewerb

### 6.2.1 Marktabgrenzung

Der Markt muss an dieser Stelle zweigeteilt betrachtet werden: Zum einen ist der Markt an Elektrohandwerks-Firmen in Leipzig und Umland von Bedeutung. Zum anderen ist der wahrscheinlich größere und unübersichtlichere Bereich *Erneuerbare Energien* relevant.

**Elektrohandwerks-Betriebe** gibt es in Sachsen ca. 3.500, davon sind etwa 500 im Großraum Leipzig zu finden. Allein in Naunhof, dem Firmenstandort, gibt es vier an der

Zahl. In den umgebenden Kleinstädten und Gemeinden befinden sich weitere 22 Elektrofirmen. Allerdings ist *Elektro Stiegler* ein am Markt etablierter und bekannter Name. Die Firma besitzt einen großen Kundenstamm von 230 Privat- und 53 Geschäftskunden. Allein die beiden größten Mülldeponien im Raum Leipzig, Deponie Seehausen und Deponie Cröbern, hatten in den letzten Jahren ein sechsstelliges Umsatzvolumen. Baugesellschaften wie *MSN*, *Kettner Haus* oder *Massiv Haus* schauen auf eine jahrelange, sehr gute und zuverlässige Zusammenarbeit zurück und werden somit auch weiterhin ihren Kundenstatus nicht aufgeben. Insgesamt betrachtet, bringt die Übernahme im Baugewerbe natürlich viele Bestandskunden mit sich, womit sich die Firma natürlich vom Markt abheben kann bzw. einen gewissen Vorteil gegenüber der Konkurrenz besitzt.

Im **Bereich der Erneuerbaren Energien** ist das ein wenig anders. Es gibt zwar weniger Firmen mit Erfahrungswerten auf diesem Gebiet, allerdings steigen immer mehr Unternehmen in den Markt ein. Weiterhin existieren viele Großunternehmen, die überregional agieren. Nicht zu verachten, sind im Bereich Leipzig *Juwi Solar* und die *Kirchner Solar Group*. Beide errichteten riesige Freiflächenanlagen im Osten von Leipzig und ließen sich natürlich an diesem Standpunkt nieder. *Juwi Solar* baute Deutschlands größtes Solarkraftwerk, mit zurzeit ca. 50 MW Leistung, auf dem Flugplatz Polenz. Die *Kirchner Solar Group* entwarf in Großbardau eine ähnliche Anlage, die zwar etwas kleiner, allerdings für die Bevölkerung ähnlich eindrucksvoll ist. Beide Unternehmen sind natürlich mit einer kleinständigen Elektrofirma nicht zu vergleichen, stellen aber Konkurrenten auf dem Gebiet der *Erneuerbaren Energien* dar. Andere, kleinere Firmen in dem Bereich sind bis jetzt keine Gefahr: Es gibt zwar teilweise Anlagen anderer Firmen, aber *Elektro Stiegler* steht mit seinen Erfahrungen und bereits bestehenden Anlagen im Zentrum.

Insgesamt ist die Marktsituation als sehr positiv einzuschätzen. Durch das bis jetzt elfjährige Bestehen und den sehr guten Namen der Firma in Bezug auf die Kundenzufriedenheit, wäre eine Übernahme ausschließlich durch Vorteile gekennzeichnet – im Gegensatz zu einer Neugründung im Großraum Leipzig. Der Kundenstamm hilft in der Anfangsphase und wird zu 80 % auch weiterhin an das Unternehmen gebunden bleiben.

### 6.2.2 Wettbewerbssituation

Die Wettbewerbssituation im Baugewerbe ist extrem: Viele Firmen, tiefe Preise und eine damit verbundene schlechte Qualität bestimmen den umkämpften Markt. Gerade Neu-

einsteiger versuchen immer wieder mit Dumpingpreisen an erste Aufträge zu kommen. Bei öffentlichen Ausschreibungen gelingt ihnen dies problemlos, allerdings nicht im privaten Bereich bzw. bei Geschäftskunden. Der *richtige* Wettbewerb beschränkt sich damit meist nur auf bestehende Unternehmen. *Elektro Stiegler* hält sich bereits seit Jahren mit sehr guter Qualität und Leistung, statt mit einem niedrigen Preis. Nach dem Motto *Qualität hat seinen Preis!* richtet sich natürlich auch der Kundenstamm und ist somit nachhaltig gesichert. Die meisten der Kunden bestehen gar nicht mehr auf einem Angebot, sondern nur noch auf einer, für beide Seiten fairen, Rechnung. Dieser Wettbewerbsvorteil sichert der Elektrofirma ein langjähriges Bestehen – ohne den Preisdruck, die Billigsten sein zu müssen und stattdessen gute Qualität und Leistung zu liefern.

Im Bereich der *Erneuerbaren Energien* erkennt man bei vielen Kunden den regionalen Vorteil als Kleinunternehmer. Äußerungen wie „Die großen westdeutschen Firmen machen unsere Handwerksbetriebe kaputt.“ oder „Ich habe kein Vertrauen in die großen Firmen, die verschwinden irgendwann wieder.“ sind für *Elektro Stiegler* natürlich ein Vorteil. Besonders Kunden im ländlichen Bereich vertrauen auf solide Arbeit von ortsansässigen Firmen. Ein Grund hierfür ist, dass spätere Gewährleistungsansprüche somit direkt geltend gemacht werden können. Damit ist der Betrieb nicht unter dem Druck Dumpingpreise anbieten zu müssen, sondern er verkauft Qualität und handwerkliches Know-how von ortsansässiger Seite. Insgesamt ist ein etabliertes Unternehmen, welches über einen Kundenstamm verfügt und dadurch weiterempfohlen wird, somit einfacher und effektiver auszubauen.

Um den Platz als Spitzenreiter im Bereich der *Erneuerbaren Energien* im ehemaligen Muldentalkreis nicht zu verlieren, müssen natürlich weiterhin neue Marktbereiche erschlossen werden. Dabei sollte der Trend zur privaten Windenergie kein allzu großer Hinderungsgrund sein. Ansatzpunkte sind in diesem Feld bereits geknüpft, sie werden nächstes Jahr den Kunden vorgestellt. Dies erfolgt wahrscheinlich über eine Kundenveranstaltung mit dem Thema *Sonne, Wind und Strom*. Sie soll unmittelbar zum Jahresanfang das Geschäft mit dem eigenproduzierten Strom direkt in die richtige Richtung lenken. Die meisten potentiellen Kunden sind dann höchstwahrscheinlich erneut verunsichert bzgl. der gesenkten Einspeisevergütung. Die Kundenveranstaltung wäre ein passender Jahresstart, um genau diesem Argument entgegen zu wirken. Wettbewerbsfähig

und direkt am Markt bleibt ein Unternehmen bekanntlich ausschließlich, indem es dort eine Vorreiterstellung einnimmt.

### 6.3 Unternehmensstrategie und Geschäftsentwicklung

#### 6.3.1 Unternehmensdarstellung

Die Firma *Elektro Stiegler* ist derzeit ein Einzelunternehmen. Der Inhaber Elektromeister Steffen Stiegler führt dieses Unternehmen mit aktuell zwei Gesellen, einem Hilfsarbeiter und einer Teilzeitkraft. Ein Geselle besitzt dabei bereits eine Ausnahmegenehmigung der *Handwerkskammer Leipzig* für die Ausübung des Elektrohandwerks. Eingesetzt als Betriebsleiter, könnte er damit den Meister ersetzen. Die Ausnahmegenehmigung ist in Deutschland unbefristet und befugt ihn eine Elektrofirma fachlich zu leiten. Somit könnte rein rechtlich jeder die Firma übernehmen, auch ohne fachliche Meisterausbildung bzw. ohne einen Meister einzustellen.

Der Unternehmensstandort ist Naunhof, direkt in einer Wohnsiedlung. Diese Lage ist wahrscheinlich eher schlecht gewählt und soll ggf. perspektivisch verändert werden. Probleme, die durch diesen Standort entstehen könnten, sind allerdings noch nicht aufgetreten und damit nicht relevant für diese Arbeit. Zudem ist Naunhof verkehrstechnisch sehr gut gelegen. Seine Nähe zu Leipzig mit passender Autobahnanbindung ermöglicht ein schnelles Erreichen aller Gebiete im Großraum. Mit einer Stunde Fahrt ist auch Dresden arbeitstechnisch noch interessant, ohne zu hohe Nebenkosten zu produzieren.

#### 6.3.2 Dienstleistungsangebot

Das Angebot an Dienstleistungen umfasst das gesamte Spektrum an Elektrik. Angefangen von der Hausinstallation, über Alarmanlagen, Nachspeicherheizungen, Gegensprechanlagen und SAT-Anlagen reicht die Palette bis hin zur Industrieelektronik, den Bereich der *Erneuerbaren Energien* und Energiemanagementsysteme.

#### **Haushalte**

In Bezug auf Haushalte arbeitet *Elektro Stiegler* mit drei großen Baugesellschaften zusammen. Diese sind *MSN*, *Massiv Haus* und *Kettner Haus*. Alle drei Gesellschaften bauen das ganze Jahr über größtenteils im Großraum Leipzig. Sie stellen dadurch hervorragende Partner dar, um langjährige Privatkunden zu finden. Die Häuser werden dann von Grund

auf installiert, so dass die Kundenbindung durch ein perfektes Know-how extrem stark wird. Natürlich gibt es zudem ausreichend Bestandskundenpotential, da Bestandskunden ebenso regelmäßig Elektroarbeiten bzw. -aufträge zu erledigen haben: Angefangen von neuen Anschaffungen – wie beispielsweise einem neuen Fernseher, Receiver oder einer kompletten SAT-Anlage –, über den Einbau einer Alarm- oder Wechselsprechanlage bis hin zu einer ganzen Wohnungsinstallation.

### **Industrie**

Industriekunden sind mit Abstand die wichtigsten Kunden. Bereits seit Jahren lassen sich in der Industrie die größten Umsätze und somit die größten Gewinne erwirtschaften. Die zwei Zentraldeponien in Leipzig sind dafür ein perfektes Beispiel. Die Deponie Seehausen verlangt fast wöchentlich nach Elektro-Fachpersonal für den einen oder anderen Umbau, eine Reparatur oder ähnliches. Allerdings ist die Deponie bereits ausschließlich in der Nachbereitung tätig. Ein effektiverer Industriekunde ist daher die Mülldeponie Cröbern. Sie ist noch in vollem Betrieb und lagert sogar Müll aus Italien.

Allerdings verkomplizieren zahlreiche neue Auflagen der Bundesregierung, von Umweltverbänden oder der Europäischen Union in steigendem Maß die Müllentsorgung. Diese ständigen Änderungen in der Entsorgung und Aufbereitung bieten für unsere Firma allerdings ein riesiges Potential, da bei den Mülldeponien ständig gebaut werden muss und hierbei immer auch Elektroarbeiten anfallen. Bereits die regelmäßige Überprüfung der ortsfesten und ortsveränderlichen Geräte und Anlagen bringt im Jahr einen Umsatz von ca. 6.000 EUR, ohne dabei großartige Kosten zu verursachen. Über die letzten fünf Jahre erwirtschaftete *Elektro Stiegler* allein auf der Zentraldeponie Cröbern ein Umsatzvolumen von ca. 350.000 EUR, welches natürlich über Privathaushalte nicht zu erreichen ist. Zu den anderen Industrie- bzw. Geschäftskunden von *Elektro Stiegler* zählen u. a. Gasthöfe, Hotels, Pensionen und Gewerbetreibende wie Bäcker, Spielotheken und ein Fleischer Großhandel. Alle diese Kunden werden mit größter Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit behandelt.

### **Erneuerbare Energien**

Erneuerbare Energien sind seit den letzten Jahren das Steckpferd bzw. Aushängeschild von *Elektro Stiegler*. Speziell mit dem Thema *Photovoltaik* – in allen Varianten – erwirt-

schaftete die Elektrofirma in der vergangenen Zeit die größten Gewinne. In diesem Bereich fing *Elektro Stiegler* bereits vor genau zehn Jahren an und kann somit heute auf zehn Jahre Erfahrung zurückgreifen. Dies ist für viele Kunden natürlich bereits ein unschlagbares Argument. Die Firma errichtete bereits alles von der kleinen Privatanlage ab 3KWp bis hin zur großen 30KWp Gewerbeanlage. Das Angebotspaket umfasst selbstverständlich den ganzen Service: Angefangen von der Planung, über die Anmeldung beim Netzbetreiber, die Errichtung, Fertigmeldung, Meldung bei der Bundesnetzagentur, bis hin zur Inbetriebnahme, alle Elektroarbeiten, den Zählereinbau und die Schlusskontrolle durch den Stromversorger *EnviaM*.

Der Rückgang der Einspeisevergütung wird dabei in den nächsten Jahren zu keinen sinkenden Aufträgen führen: Die Produzenten sind weiterhin auf Umsatz bedacht. Zudem fallen dabei parallel die Preise bzw. sind in den letzten Jahren bereits gefallen. Durch die Energiewende der Regierung verspreche ich mir eher noch höhere Einnahmen auf dem Gebiet der *Erneuerbaren Energien*. Das Abschalten der Atomkraftwerke ist zwar zum jetzigen Zeitpunkt noch entfernt, allerdings rückt der Umstieg immer näher. Die deutsche Regierung wird merken, dass die Strecke der *Erneuerbaren Energien* noch mehr Unterstützung brauchen wird, um den Verlust der Atomkraftwerke auch nur ansatzweise zu kompensieren.

Ein anderer interessanter Teil wird sich in den nächsten ein, zwei Jahren entwickeln: Die Windenergie für den Privatkunden. Da die Windkraftwerke immer effektiver werden, wird der Bau kleinerer Windkraftwerke immer attraktiver. Bereits in diesem Jahr spezialisiert sich der Großhandel, mit direkt dafür ausgebildeten Mitarbeitern, auf dieses Gebiet – Windkraftwerke bis 15 KW. Diese sind zwar noch nicht für eine Wohnsiedlung geeignet, jedoch für einen Bauernhof optimal. Dabei wird vorher mit speziellen Windmessstationen über einen Zeitraum von drei Monaten die Windenergie in dem Bereich gemessen und erst danach das Kraftwerk errichtet. Somit lassen sich genaue Prognosen bzgl. des Ertrags treffen. Gesamt gesehen, wird der Bereich der *Erneuerbaren Energien* immer größer, interessanter und umsatzstärker.

### 6.3.3 Geschäftsentwicklung

Die Geschäftsentwicklung von *Elektro Stiegler* ist als sehr positiv anzusehen. In den letzten Jahren fand eine enorme Kundenentwicklung statt, der bestehende Kundenstamm

festigte sich durch qualitativ hochwertige Arbeit. Die Mitarbeiterstruktur hat sich ebenfalls bewährt und das Arbeitsklima ist hervorragend. An den **Gewinnermittlungen** der letzten vier Jahre ist ein stetiger Anstieg des Gewinns zu erkennen, wie in Abbildung 16 gezeigt wird. Im Jahr 2008 betrug der steuerliche Gewinn knapp 44.000 EUR, in den zwei darauf folgenden Jahren circa 48.000 EUR und im Jahr 2011 schlussendlich 56.000 EUR.

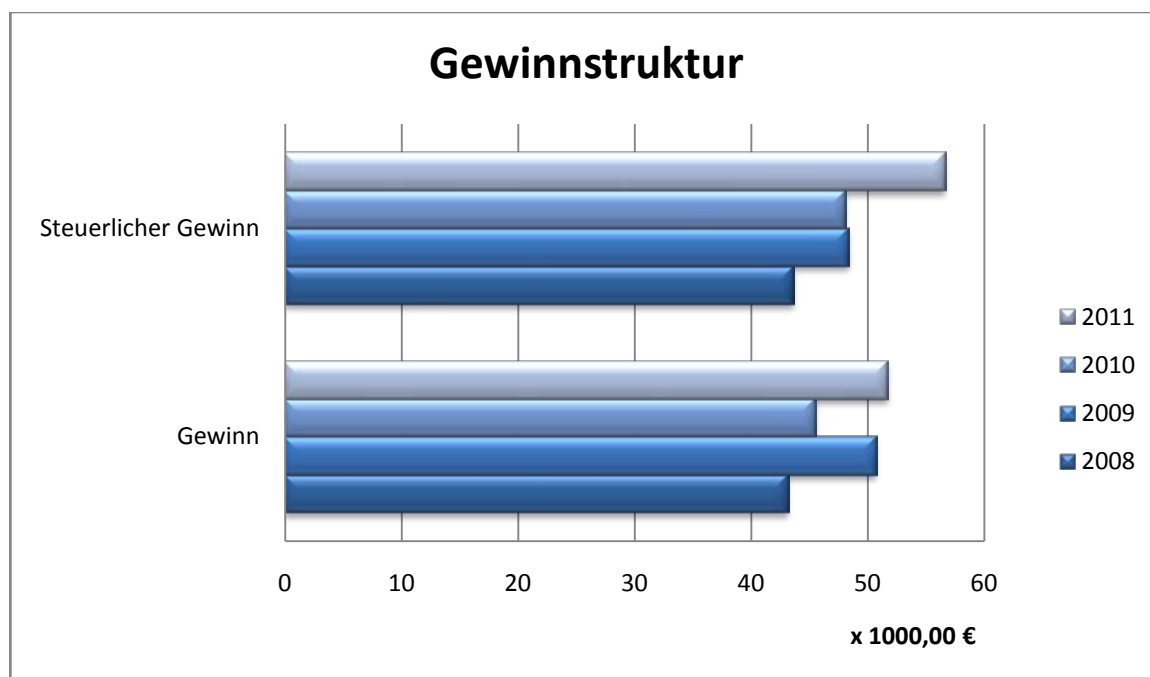
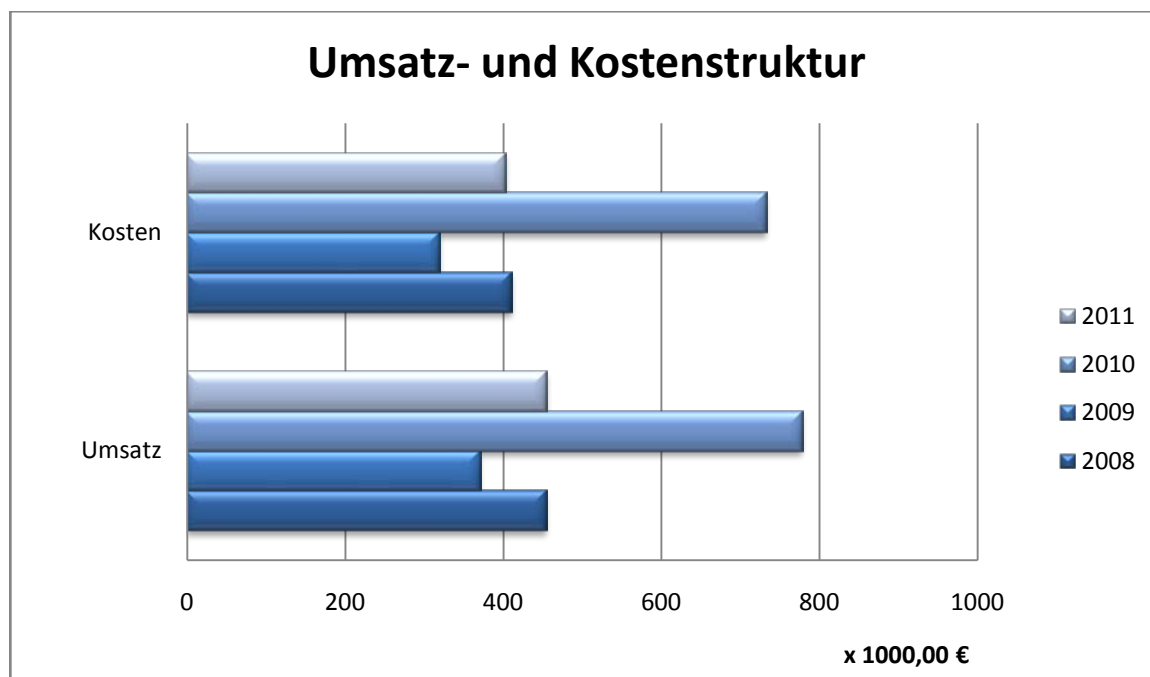


Abbildung 16: Gewinnstruktur<sup>70</sup>

Die **Umsatz- und Kostenstruktur** der vergangenen vier Jahre ist dagegen weniger konstant (siehe Abbildung 17). Dies geht einher mit der Branche der *Erneuerbaren Energien*: Die förderungsabhängige Einspeisevergütung, welche in den letzten Jahren stark verändert wurde, beeinflusst natürlich den Absatz der Elektrofirma. Erkennbar ist, dass das Jahr 2010 einen extremen Anstieg des Umsatzes darstellt, allerdings auch der Kosten. Das weist auf einen hohen Absatz an Photovoltaik-Anlagen hin. Die kommenden Jahre werden der Photovoltaik-Branche keinen absoluten Abbruch bescheren, aber sie werden wohl nicht mehr so umsatzreich und gewinnbringend sein wie bisher.

<sup>70</sup> Anlagen 1,2 und 3: Gewinnermittlung 2009, 2010 und 2011.



Abbildung 17: Umsatz- und Kostenstruktur<sup>71</sup>

Auf den Diagrammen *Interne Kostenstruktur I und II* sind die größten Positionen der **Unternehmenskosten** zu erkennen. Die Abbildung 18 zeigt die Personalkosten und die Materialaufwendungen. Die Personalkosten der Elektrofirma sind hierbei sehr konstant. Ein leichter Anstieg begründet sich durch den Einsatz von Hilfsarbeitern und die in den letzten Jahren gestiegenen Tariflöhne der Elektro- bzw. Baubranche. Die Materialausgaben sind, wie bereits im oberen Abschnitt begründet, auf den Absatz an Photovoltaik-Anlagen zurückzuführen. Abbildung 19 zeigt Steuern und Versicherungen sowie die Raumkosten, beides sind große Kostenpositionen. Die Raumkosten *Elektro Stieglers* belaufen sich jährlich auf circa 5.000 EUR für Büro- und Lagerfläche am Standort in Naunhof und für das Außenlager in Brandis. Steuer- und Versicherungsbeiträge sind dagegen umsatz- bzw. lohnabhängig. Wie in der Erläuterung der Gewinnermittlung 2011 zu erkennen ist, stiegen die Versicherungsbeiträge von 1.118 EUR im Jahre 2010 auf 1.542 EUR im Jahr 2011. Dieser starke Anstieg liegt allerdings an der Gewerbesteuer. Sie ist umsatzabhängig und durch den extrem hohen Umsatz 2010 von fast 800.000 EUR nachvollziehbar. Eine Nachzahlung im Jahr 2011 in Höhe von 850 EUR wurde somit fällig.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Anlagen 1,2 und 3: Gewinnermittlung 2009, 2010 und 2011.

<sup>72</sup> Vgl. Anlage 4 Erläuterung zur Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011.

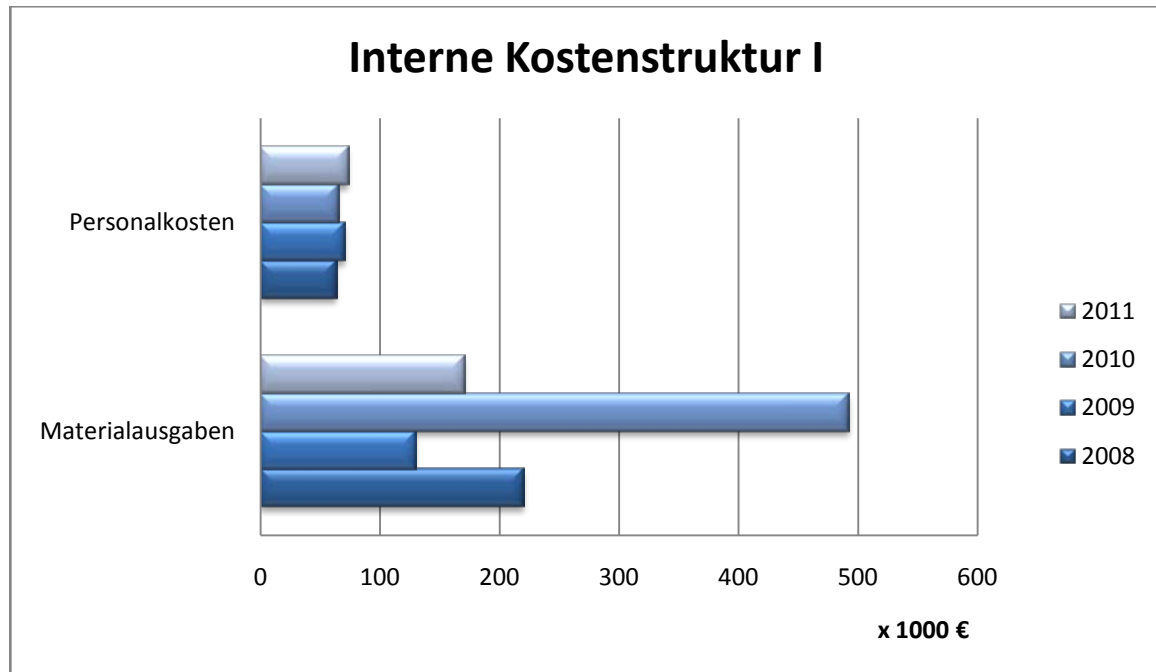


Abbildung 18: Material- und Personalkosten<sup>73</sup>

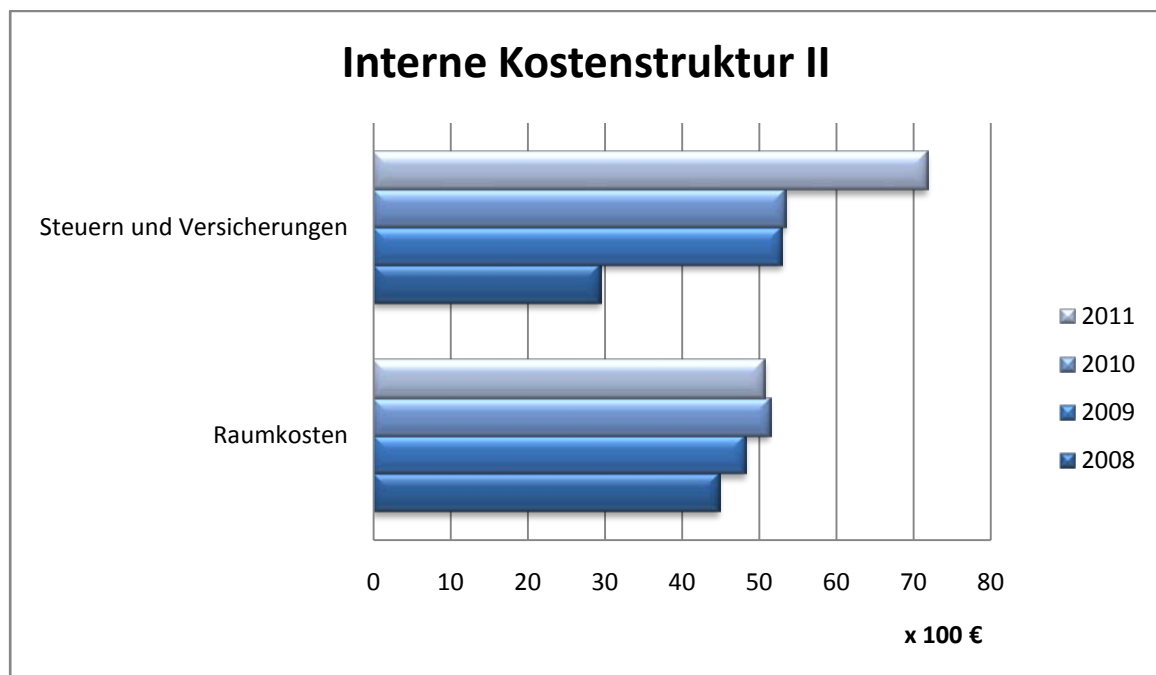


Abbildung 19: Steuern und Versicherung sowie Raumkosten<sup>74</sup>

Wie bereits erwähnt, ist die Gesamtentwicklung der Firma *Elektro Stiegler* durchaus positiv zu betrachten. Für die zukünftige Entwicklung bestehen keinerlei größere Schwierigkeiten und die Bau- bzw. Elektrobranche wird ebenso immer gefordert sein.

<sup>73</sup> Anlagen 1,2 und 3: Gewinnermittlung 2009, 2010 und 2011.

<sup>74</sup> Anlagen 1,2 und 3: Gewinnermittlung 2009, 2010 und 2011.

## 6.4 Organisation und Führung

### 6.4.1 Geschäftsführung

Zurzeit ist *Elektro Stiegler* ein Einzelunternehmen, mit Steffen Stiegler als Gründer und Geschäftsführer. Darunter ordnen sich zwei leitende Angestellte und zwei Hilfskräfte (Teilzeit und Vollzeit). Als Einzelunternehmer ist Steffen Stiegler voll haftbar und komplett verantwortlich für den Ablauf seiner Arbeiten. Perspektivisch soll es weiterhin nach dem gleichen Muster ablaufen. Nach Firmenübernahme und meiner Gewerbeanmeldung bin ich als Einzelunternehmer verantwortlich für *Elektro Stiegler*. Das bedeutet, dass ich Rechnung trage, für alle in der Firma ablaufenden Prozesse. Allerdings muss ich keinem Rechenschaft ablegen, wie ich das Unternehmen führe bzw. welche Gelder ich wie einsetze. Die Buchhaltung und Rechenschaftslegung ist als Einzelunternehmer zudem einfach, weil keine Bilanzierungspflicht besteht und kein jährlicher Geschäftsbericht dargelegt werden muss.

### 6.4.2 Unternehmensplanung

Die Unternehmensplanung ist eines der wichtigsten Kapitel dieser Arbeit. Meine Planung besteht aus drei verschiedenen Zeiträumen: Der Erste ist kurzfristig angelegt, angefangen von der Übernahme bis zum Ende des zweiten Jahres der Geschäftsleitung. Die zweite Phase beinhaltet anknüpfend das dritte bis fünfte Jahr (mittelfristig); der letzte Abschnitt umfasst das fünfte bis zehnte Jahr nach Geschäftsübernahme.

Der **erste Zeitraum** wird vermutlich wie bei allen Firmengründungen und Übernahmen die wichtigste und entscheidendste Phase sein. In dieser Zeit entscheidet sich, ob die Selbstständigkeit eine Chance besitzt oder nicht. In diesen zwei Jahren ist es eindeutig das Ziel, erfolgreich am Markt fortzubestehen, keine Mitarbeiter entlassen zu müssen und sich als neuer Inhaber zu behaupten. Das ist natürlich auch für mich persönlich eine Herausforderung, da die altbestehenden Mitarbeiter mich kennen und akzeptieren lernen müssen. Selbstverständlich gilt dies auch für alle Privat- und Geschäftskunden. Ziel ist es, für die ersten zwei Jahre keinen Umsatzverlust zu generieren und die Firma stetig am Markt zu halten.

Der **zweite Zeitraum** ist für mich der am meisten motivierende und wichtigste Abschnitt. Das ist die Zeit der Firmenerweiterung. Geplant sind an dieser Stelle bereits

der Ausbau der Mitarbeiterstruktur und ein neues Firmengrundstück. Wie o. g. sollte sich ein Mitarbeiter bereits in der ersten Phase zum Betriebsleiter entwickeln. Darauf aufbauend, soll er mich dann perspektivisch im zweiten Zeitraum mit aller Kraft unterstützen und alle Aufgaben elektrischer Natur übernehmen. Der Mitarbeiter wird hauptsächlich verantwortlich sein für das Erstellen von Angeboten, das Bestellen von Ware und den reibungslosen Ablauf aller anstehenden Baustellen. Nebenbei sollte er zudem kleine elektrische Aufgaben im Privatkundenbereich erledigen können. Ziel ist es, dass ich mich vorwiegend um die Vertragsverhandlungen mit den Großhändlern, Geschäftskunden und Kunden *Erneuerbarer Energien* kümmern sowie den Ablauf auf den Baustellen im Auge behalten kann. Geschäftsführer bzw. Betriebsleiter untergeordnet, ergänzen zudem zwei Bautrupps die Firma. Sie bestehen aus je einem leitenden Angestellten, einem vollwertigen Elektriker und einer Hilfskraft. Des Weiteren sollte bei dieser Unternehmensgröße eine Sekretärin für Buchhaltung u. ä. Aufgaben angestellt sein. Damit würde die Unternehmensgröße auf einen Geschäftsführer mit acht Angestellten hinauslaufen.

Das Firmengrundstück stellt dabei keine leichte Aufgabe dar. Der Standort sollte natürlich in der näheren Umgebung von Naunhof bleiben, mit bereits errichteter Lagerhalle und anschließenden Büroräumen. Das Grundstück muss groß genug sein, um die Möglichkeiten an *Erneuerbaren Energien* optimal auszunutzen. Diese sollen z. B. als Anschauungsobjekte für Kunden zur Verfügung stehen. Die Verkehrslage ist hierbei nicht ganz so entscheidend. Sicherlich würde eine hervorragende Lage zusätzliche Laufkundschaft bringen, allerdings ist das nicht unbedingt notwendig. Das neue Firmengrundstück würde definitiv eine weitere Finanzierung in Anspruch nehmen, aber diese ist verbunden mit Einsparungen bei den derzeitigen Mieten. Aus den Büchern geht hervor, dass das Firmengrundstück Naunhof derzeit 300 EUR Miete kostet und das zweite Lager im Nachbarort Brandis weitere 100 EUR. Die insgesamt 400 EUR fallen perspektivisch weg, womit einem Kredit für ein neues Firmengrundstück nichts im Weg stehen würde.

Der **dritte Zeitraum** – fünf bis zehn Jahre – ist die Erholungsphase, in der die Kredite getilgt werden. Allgemeine Ziele dieser Phase sind es, die Firma zu stabilisieren und die größten Gewinne zu erwirtschaften. In dieser Zeit sichert die Firma das Wachstum und versucht eine stetige Ausdehnung zu erreichen.

### **Ermittlung der Umsatzkennzahlen**

Die Entwicklung des Gewinns der letzten Jahre war stetig zu erkennen. Umsatzkennzahlen können dies noch deutlicher darstellen. Hierfür wird zunächst der Begriff *Umsatzrentabilität* ( $U_R$ ) definiert:

„Die Umsatzrendite (auch: Umsatzrentabilität; englisch: Return on Sales) ist eine betriebswirtschaftliche Kennzahl und bezeichnet das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz innerhalb einer Rechnungsperiode. Der Betrachter erkennt daraus, wie viel Prozent des Umsatzes einem Unternehmen im betrachteten Zeitraum an Gewinn verblieben ist. Beispiel: Eine Umsatzrendite von 10 % entspricht einem Gewinn von 10 Cent je Euro Umsatz.“<sup>75</sup>

Umsatzrentabilität  $U_R = (\text{Reingewinn} \times 100) / \text{Umsatz}$

$$U_R(2011) = (56.655 \text{ €} \times 100) / 455.119 \text{ €}$$

$$\underline{U_R(2011) = 12,45 \%}$$

$$U_R(2010) = (48.108 \text{ €} \times 100) / 777.885 \text{ €}$$

$$\underline{U_R(2010) = 6,18 \%}$$

$$\underline{U_R(2009) = 13,04 \%}$$

$$\underline{U_R(2008) = 9,62 \%}$$

Damit ist zu erkennen, dass die durchschnittliche Umsatzrentabilität bei über 10 Prozent liegt. Ausgenommen ist 2010, welches ein extrem starkes Jahr in der Branche der *Erneuerbaren Energien* war. Im nächsten Schritt wird der *Umsatz je Mitarbeiter* errechnet:

„Diese Kennzahl dient zur Verdeutlichung der Umsatzstärke pro Mitarbeiter. Die Kennzahl gibt an, wie viel Umsatz ein Mitarbeiter im jeweiligen Unternehmen erwirtschaftet hat. Die Kennzahl kann man für jede Geschäftsperiode anwenden, sofern die erforderlichen Daten vorliegen. Die Kennzahl erhält man, indem man den Umsatz durch die Anzahl der Mitarbeiter dividiert.“<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> <http://de.wikipedia.org/wiki/Umsatzrendite>; Stand: 12.03.2012.

<sup>76</sup> <http://boersenlexikon.faz.net/umsjemit.htm>; Stand: 12.03.2012.

Im Jahr 2011 → 2 hauptberufliche Mitarbeiter

1 Hilfskraft (9 Monate beschäftigt)

1 Teilzeitkraft (effektiv 6 Monate beschäftigt)

$$455.119 \text{ €} / (2 + (0,75 \times 1) + (0,5 \times 1)) = \underline{140.037 \text{ €}}$$

Damit bringt jeder Mitarbeiter einen Jahresumsatz von circa 140.000 EUR.

*Wertschöpfung je Mitarbeiter:*

Wertschöpfung ist hierbei Umsatz – Materialaufwand – Abschreibungen – sonstige Aufwendungen.<sup>77</sup>

Wertschöpfung im Jahr 2011

$$455.119,45 \text{ €} - 170.438,81 \text{ €} - 15.536,66 \text{ €} - 43.938,62 \text{ €} = \underline{225.205,36 \text{ €}}$$

$$225.205,36 \text{ €} / (2 + (0,75 \times 1) + (0,5 \times 1)) = \underline{69.293 \text{ €}}$$

Somit entsteht eine Wertschöpfung je Mitarbeiter von knapp 70.000 EUR im Jahr und von 5.830 EUR pro Monat.

### **Angebot des Besitzers**

Der Firmengründer und Besitzer von *Elektro Stiegler* schlug mir zwei Angebote vor: Zum einen eine Sofortzahlung und zum anderen eine Ratenzahlung über 15 Jahre. Bei der Ratenzahlung will er allerdings als stiller Teilhaber weiter in allen firmeninternen Angelegenheiten involviert sein. Diese Zahlung würde über maximal 15 Jahre gehen und monatlich 1.000 EUR in Anspruch nehmen. Das ergibt eine Gesamtsumme von 180.000 EUR. Dabei könnte ich ihm, je nach meiner wirtschaftlichen Lage, die Summe problemlos bereits eher abzahlen – aber nicht weniger wie die angegebenen 12.000 EUR im Jahr. Diese Regelung würden wir vertraglich festlegen. Nach der letzten Zahlung scheidet er im Vertrag als Teilhaber aus. Die andere Variante wäre die Einmalzahlung von 150.000 EUR, welche ich über einen Bankkredit finanzieren müsste. Gebühren und Zinsen würden jedoch die Ersparnis von 30.000 EUR auffressen.

---

<sup>77</sup> Vgl. <http://aktien-portal.at/kennzahlen.html?sm=diverses>; Stand: 12.03.2012.

Welche der beiden Varianten besser ist, kommt ausschließlich auf das Angebot der Bank an. Dabei ist auch die stille Beteiligung zu beachten, die wiederum Vor- und Nachteile bietet. Zum einen ist der alte Geschäftsführer immer noch involviert, zum anderen kann er in der ersten Zeit bei der Einarbeitung in die Firma helfen. Viele Kunden verbinden mit *Elektro Stiegler* schließlich Herrn Stiegler als Inhaber und Geschäftsführer. Bzgl. der Mitarbeiter ist wahrscheinlich ein klarer Schnitt unabdingbar, um die Übernahme offiziell zu besiegeln und klare Verhältnisse zu schaffen. Vor Betrachtung der Finanzierungsmöglichkeiten würde ich daher eher zu einer kompletten Übernahme tendieren, ohne stille Beteiligung. Dies ermöglicht es mir, die Akzeptanz der Mitarbeiter zu gewinnen und ein klarer Ansprechpartner in allen wichtigen Belangen darzustellen.

### 6.4.3 Unternehmensbewertung

#### ***Bewertungsverfahren***

Die Ermittlung eines Unternehmenswerts ist in den meisten Fällen extrem schwierig. Es existieren einerseits sehr viele Verfahren und demzufolge Ansichten. Andererseits weichen die Meinung des Besitzers (Verkäufers) und des Käufers oft stark voneinander ab. Der Besitzer sieht noch die ganze Arbeit und Mühe der letzten Jahre, die er in sein Unternehmen investierte, und bewertet diese natürlich mit. Der Käufer sieht die Situation eher äußerst skeptisch und hält sich stark an die Zahlen und Fakten. Er wird somit immer zu einem geringeren Ergebnis kommen, als der Verkäufer.

Für die Ermittlung eines Unternehmenswerts gibt es zudem unzählige Methoden, die allerdings fast alle auf zwei Hauptsächlichen basieren: Zum einen dem *Ertragswertverfahren* und zum anderen dem *Substanzwertverfahren*. Für eine Unternehmensübernahme sollte die Ertragskraft aber von einer größeren Bedeutung sein, als die vorhandenen Substanzwerte. Letztere sollten eher als Hilfwerte angesehen werden, die Sicherheit in Form von Liquidationswerten bieten, d. h. Veräußerungserlöse sämtlicher Vermögenswerte zu aktuellen Marktpreisen. Vor der Bewertung eines Unternehmens sollten sämtliche Aspekte genau analysiert werden – nicht auf Basis von Vergangenheitszahlen, sondern auf Zukunftsaspekten und -potentialen. Wichtig dabei sind vor allem Umsatz-, Kosten- und Ergebnispotentiale. Damit ist eine umfassende Analyse nicht einfach. Hierfür relevant sind die Branche, Wettbewerber, Marktchancen, eigene Produkte bzw. Dienst-

leistungen, Kunden, Personal und das Anlagevermögen. Gesamt betrachtet, ist das leider ein äußerst variables Verfahren, welches zum Schluss nur eine ungenaue Aussage treffen kann und weiterhin ein kleines Risiko beinhaltet.

### ***Vorbereitung***

Von großer Bedeutung ist es, in erster Linie alle wichtigen Aspekte des Unternehmens zu analysieren. Erst danach ist eine Bewertung des Unternehmens durchführbar. Die wichtigsten Fragen auf diesem Gebiet sind:

#### *Absolute Größe und Wachstumsrate der Branche?*

*Elektro Stiegler* befindet sich in der Branche der Elektroindustrie und des Elektrohandwerks. Diese Wirtschaftsbereiche sind seit weit über 150 Jahren mit die stärksten Motoren der deutschen Wirtschaft. Innovationen auf diesen Gebieten ändern beinahe täglich unser Leben, sie verschaffen i. d. R. einen gehobenen Lebensstandard. Die Elektroindustrie und das Elektrohandwerk durchdringen dabei alle Lebensbereiche. Sie sind in einer modernen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Alle Akteure in dieser Branche rechnen damit, dass das in Zukunft auch so bleibt, trotz aller Konjunkturschwankungen und Probleme bzgl. der *Erneuerbaren Energien*.

Dabei ist der Markt gigantisch. Ob in privaten Haushalten, der Industrie oder allen anderen Bereichen der Gesellschaft, auf Elektronik bzw. Elektrotechnik kann keiner mehr verzichten. Und dieser Fortschritt wird sich in den nächsten Jahren und Jahrzehnten eher noch verschärfen und immer rasanter ausfallen. Dabei gehört die gesamte Elektroindustrie in Deutschland jetzt schon zu den größten Branchen, mit bundesweit über 820.000 Beschäftigten. Die Branche wächst durch die o. g. Umstände jährlich um ca. 4 Prozent, dies ist in etwa das Doppelte der Wachstumsrate der deutschen Wirtschaft insgesamt.

Das Elektrohandwerk ist von dieser Entwicklung fast genauso stark betroffen, da jede Innovation direkt beim Kunden umgesetzt werden muss – egal, ob gebäude-, kommunikations-, heiz- oder energietechnisch. Vor allem auf dem Gebiet der *Erneuerbaren Energien* – bei dem die Erneuerungen direkt aus dem Boden zu sprießen scheinen –, ist es wichtig, direkt am Markt zu bleiben und mit fachlich korrektem Know-how alles direkt zum Kunden zu tragen und dementsprechend sachkundig einzubauen.



Gesamt betrachtet, ist die Branche bereits gigantisch. Sie wird sich in den nächsten Jahren aber noch mehr vergrößern. Durch Innovationen und den technischen Fortschritt wird sie somit für Laien noch unwegsamer und unbegehrter. Der Elektro-Handwerksbetrieb gewinnt folglich immer mehr an Bedeutung.<sup>78</sup>

### Wer und wie stark sind die Wettbewerber?

Die Analyse der Wettbewerber stellt sich als etwas schwierig heraus, da es wieder zweigeteilt zu betrachten ist: Auf der einen Seite existiert das reine Elektrohandwerk und auf der anderen Seite der Bereich *Erneuerbare Energien*. Elektro-Handwerksbetriebe gibt es vier direkt in Naunhof, 22 in den umgebenden Gemeinden. Im Großraum Leipzig sind es etwa 500 und in Sachsen ca. 3500 Firmen. Die Stärke dieser Unternehmen ist dabei sehr unterschiedlich, die meisten sind Ein-Mann-Betriebe und leben knapp am Existenzminimum. *Elektro Stiegler* zählt mit insgesamt vier vollbeschäftigten Arbeitern daher bereits zu den größeren Betrieben. Im engeren Umkreis gibt es allerdings zwei weitere Unternehmen, die nicht nur konkurrenzfähig sind, sondern auch eine größere Mitarbeiterzahl aufweisen. Die eine Firma ist in Grimma, die andere in Engelsdorf. Beide haben sich aber bereits mehr auf Industrieelektronik spezialisiert. Sie stellen somit keinen entscheidenden Erfolgsfaktor dar.

Im Bereich der *Erneuerbaren Energien* besitzt *Elektro Stiegler* ein Alleinstellungsmerkmal. Es ist der einzige ortsansässige Elektro-Handwerksbetrieb mit langjähriger Erfahrung auf dem Gebiet der Photovoltaik-Anlagen. Zudem blickt die Firma bereits auf weit über 50 fertig gestellte Anlagen zurück, die immer noch alle einwandfrei funktionieren und alle Erwartungen erfüllen. Andere Handwerksbetriebe in der Region haben in den letzten Jahren entweder keine oder nur ganz wenige solcher Anlagen errichtet. Die einzigen nennenswerten Konkurrenten auf diesem Gebiet sind *Juwi Solar* und die *Kirchner Solar Group*. Beides sind große Firmen aus den alten Bundesländern, welche ausschließlich wegen der Solarindustrie gegründet wurden und sich in der Region neu angesiedelt haben. Das Alleinstellungsmerkmal des langjährig ortsansässigen Unternehmens ist dabei für *Elektro Stiegler* ein großer Vorteil: Die Meinung der Einwohner über zu große Firmen, die genauso schnell gehen, wie sie gekommen sind, ist weit verbreitet und

---

<sup>78</sup> Vgl. <http://www.businessdeutschland.de/branchenbuch/branchen/elektroindustrie.html>;  
Stand: 06.02.2012.

hat gerade im letzten Jahr häufig einen Vorteil gebracht. Somit ist der Markt relativ klar definiert und legt sich sehr offen dar. Kleine und große Hürden wird es immer geben, allerdings ist das die Herausforderung jeder Selbstständigkeit.

### Eigene Produkte und Leistungen?

Der Elektro-Handwerksbetrieb befindet sich im Bereich der *Dienstleistung*. Er hat demzufolge keine eigenen Produkte, sondern kauft Ware beim Großhandel ein, verkauft diese weiter und baut sie ein. Natürlich stehen zudem Reparaturen, Wartungen und Überprüfungen elektrischer Anlagen auf dem Leistungsangebot. Der Verkauf und Einbau umfasst das ganze Spektrum elektrischer Anlagen: Angefangen von der Neuinstallation eines Eigenheims, Mehrfamilienhaus usw., über SAT-Anlagen, Nachtspeicheröfen, Wärmepumpen, Gegensprechanlagen und Industrieelektronik bis hin zu Photovoltaik-Anlagen. Dabei ist bei *Elektro Stiegler* hervorzuheben, dass der Kundennutzen und die Kundenzufriedenheit immer an oberster Stelle stehen. Die Elektrofirma hat noch nie durch extrem niedrige Preise gegläntzt, sondern durch Qualität. Diese wird gerade in der jetzigen Zeit immer gefragter am Markt. Ein neues, zu erschließendes Marktsegment wäre wahrscheinlich die Wartung der Photovoltaik-Anlagen über spezielle Wartungsverträge. Hierdurch würde die Firma eine größere Kundenbindung erreichen und könnte die Menschen immer direkt und persönlich auf Veränderungen im Markt hinweisen. An den *Erneuerbaren Energien* interessierte Leute, sind häufig auch offen bzgl. aller anderen technischen Entwicklungen. Weitere Bereiche, die noch lohnend wären, sind beispielsweise Windkraft oder die Infrarotstrahlenheizung. Sie wird in den nächsten Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnen. Natürlich sind auf diesem Gebiet erste Investitionen nötig, um spezielle Anschauungsobjekte aufzustellen und die Kunden von deren Vorteilen zu überzeugen.

### Kundenstruktur?

Die Kundenstruktur zieht sich durch fast alle Altersschichten, außer natürlich Kinder und Jugendliche. Sie lässt sich in drei Bereiche untergliedern: Zum einen die Privatkunden, zum anderen Geschäftskunden und Industrie. Privatkunden stehen zurzeit mit ca. 230 Personen in den Büchern, dazu kommen 53 Geschäftskunden. In der Industrie hat *Elektro Stiegler*, wie bereits beschrieben, eine mittlerweile enge Verbindung mit beiden Leipziger Mülldeponien (Cröbern und Seehausen). Damit ist die Kundenstruktur gut aufgefü-

chert und steht auf gesunden Füßen: Selbst wenn einzelne Kunden wegbrechen sollten, ist das kein starker und nicht abfangbarer Verlust. Das Neukundenpotenzial stieg in den letzten Jahren erstaunlich. Dies lag wahrscheinlich stark an der Entwicklung der Photovoltaik-Anlagen, welche ständig Neukunden beschafften, wobei sie bei zufriedener Arbeit häufig weitere Kundenverbindungen herstellten. Alle Preise der Elektrofirma sind akzeptiert, da wie o. g. kein Wert auf schnelle ungenaue Arbeit gelegt wird, sondern auf Qualität. Der Kundenstamm hat sich darauf ausgerichtet.

### Personalstruktur?

Das Personal ist sehr gut aus- und weitergebildet. Ein Mitarbeiter ist Elektrotechniker, der andere ist Elektromechaniker. Der Hilfsarbeiter absolvierte eine Ausbildung zur Reinigungsfachkraft. Er wird daher in der nächsten Zeit eine größere Rolle einnehmen, weil die Wartungsverträge bzgl. der Photovoltaik-Anlagen ebenso eine oder sogar zwei Reinigungen im Jahr beinhalten. Weiterbildungen bzgl. Verkauf und Vermarktung schlossen beide ausgebildeten Elektriker bereits erfolgreich ab, so dass auch Kundengespräche vor Ort ohne größere Probleme zu bewältigen sind. Die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist fast beispiellos: Alle stehen zu 100 Prozent hinter *Elektro Stiegler*. Sie wissen deutlich, dass ihre Arbeitsplätze nicht gefährdet und die Zukunftsaussichten sehr gut sind. Untereinander scheint das Klima sehr gut zu sein, so dass auch gemeinsame Abende, außerhalb der Arbeitszeit, sehr gefragt sind.

### Anlagevermögen/Inventar?

Die Ausstattung von *Elektro Stiegler* ist hervorragend. Sie umfasst drei Transporter mit passender Werbung, einen Hänger und eine Limousine, dazu zwei voll ausgestattete Lager inkl. Material. Der Einkaufswert ist in etwa zu schätzen auf 25.000 Euro. Das Büro hat alles Notwendige und ist auf dem neusten Stand – bei Handwerksbetrieben eher äußerst ungewöhnlich. Damit sind kurzfristige Investitionen nicht erforderlich, was in der Anfangsphase natürlich erhebliche Vorteile bietet.

### Kapitalzinsfuß?

Der Kapitalzinsfuß spielt bei der Unternehmensbewertung eine extrem wichtige Rolle, da die entstehenden Gewinne der nächsten Jahre auf den Tag der Übernahme abgezinst

werden. Der Kapitalzinsfuß ist damit genauso wichtig wie der Ertrag selbst. Dieser Basiszins wird jährlich von dem *Bundesfinanzministerium* bekannt gegeben:

„Gemäß § 203 Absatz 2 BewG gebe ich den Basiszins für das vereinfachte Ertragswertverfahren bekannt, der aus der langfristig erzielbaren Rendite öffentlicher Anleihen abgeleitet ist. Die Deutsche Bundesbank hat hierfür auf den 2. Januar 2012 anhand der Zinsstrukturdaten einen Wert von 2,44 Prozent errechnet.“<sup>79</sup>

### ***Ertragswertmethode***

Bei der *Ertragswertmethode* entspricht der Unternehmenswert allen Einnahmeüberschüssen der nächsten Jahre, abgezinst auf den Zeitpunkt der Firmenübernahme. Der Wert wird demzufolge nicht aus der Unternehmenssubstanz, sondern aus den zukünftigen Einnahmen entwickelt. Wichtig ist aber, dass von dem Unternehmensgewinn der Lohn des Inhabers bereits abgezogen wurde, lediglich der reine Überschuss zählt. Bei diesem Verfahren gibt es wieder zwei mögliche Rechnungen, das Prinzip der *Ewigen Rente* und das *Staffelverfahren*. Beim Prinzip der *Ewigen Rente* werden die zu erwartenden Erträge zeitlich unbefristet angenommen, was allerdings eher eine praxisferne Methode darstellt. Das *Staffelverfahren* ist hingegen weitaus praxisnaher, die Gewinne werden zeitlich befristet betrachtet und mit unterschiedlichen Kapitalzinssätzen abgezinst. Des Weiteren werden Erträge in ferner Zukunft mit einem höheren Kapitalzinsfuß berechnet und somit wird das erhöhte Risiko einkalkuliert.

### ***Ewige Rente Elektro Stiegler***

Betrachtet man den Kauf von *Elektro Stiegler* unter dem Prinzip der *Ewigen Rente* würde die Rechnung wie folgt aussehen. Der Unternehmensgewinn betrug jährlich zwischen 45.000 EUR und 55.000 EUR, der Unternehmerlohn inklusive Steuern und Versicherungen liegt die ersten Jahre nicht über 25.000 EUR. Somit wäre ein Überschuss von circa 25.000 EUR jährlich einzuberechnen:

$$25.000 \text{ €} \times 100 : 2,44 = 1.024.590 \text{ €}$$

---

<sup>79</sup> Anlage 8 Basiszins für das vereinfachte Ertragswertverfahren nach § 203 Abs. 2 BewG (Bundesministerium der Finanzen).

Der Unternehmenswert laut dieser Rechnung würde rund eine Million Euro betragen und wäre somit ein als stark unrealistisch zu erachtender Kaufpreis. Einen ewig gleichen Gewinn und eine ewig gleich gut laufende Firma wünscht sich zwar jeder Unternehmer, allerdings ist dies in der Praxis leider auszuschließen.

### Staffelverfahren Elektro Stiegler

Das *Staffelverfahren* hingegen ist, wie bereits oben beschrieben, viel praxisnaher und somit auch passender für eine realistische Unternehmensbewertung. Zwei verschiedene Rechenbeispiele wurden bei dieser Variante berücksichtigt.

Beispielrechnung 1:

25.000 € auf zehn Jahre, abgezinst mit 2,44 %, ergibt 219.482 €

Zum einen betrachtete ich den zu erwartenden Gewinn von 25.000 EUR auf die nächsten zehn Jahre und zinsten ihn mit dem Basiszins des *Bundesfinanzministeriums* von 2,44 % ab. Dabei entsteht ein Ergebnis von 219.482 EUR, das bereits viel realistischer erscheint.

Beispielrechnung 2:

25.000 € im 1. bis 5. Jahr mit 2,44 % und im 6. bis 10. Jahr mit 4,88 % abgezinst, ergibt 201.923 €

Die zweite Berechnung des Unternehmenswerts über das *Staffelverfahren* ist meiner Ansicht nach noch realitätsnaher. Dabei nahm ich für die ersten fünf Jahre den normalen Basiszins von 2,44 Prozent als Berechnungsgrundlage und von Jahr sechs bis zehn den doppelten Zinssatz. Grundlage für die Doppelung ist das erhöhte Risiko, da die Betrachtung ferner Zukunftswerte extrem schwierig ist und sich die wirtschaftlichen Aussichten in Deutschland derzeit negativ auswirken. Das Ergebnis von 201.923 EUR ist somit der Unternehmenswert, der als Grundlage für jegliche Verhandlungen zu betrachten ist.

### **Subjektwertmethode**

Der Substanzwert stellt den Unternehmenswert aus der Substanz des Unternehmens dar, wobei alle vorhandenen Wertgegenstände betrachtet und die Schulden schlussendlich davon abgezogen werden. Bei diesem Verfahren ist es besonders wichtig, nur betriebsnotwendiges Vermögen in Betracht zu ziehen und ausschließlich mit seinen Wie-

derbeschaffungswerten zu rechnen. Wertgegenstände sind demzufolge z. B. Autos, Einrichtung, Lagerbestände, Immobilien und Maschinen. Tabelle 6 zeigt die Wertaufstellung am Beispiel von *Elektro Stiegler*:

**Tabelle 6: Wertaufstellung am Beispiel von Elektro Stiegler<sup>80</sup>**

Position	Bezeichnung	Geschätzter wirtschaftlicher Wert
<b>Autos</b>		
1	Chrysler Grand Voyager	38.700 €
2	Ford Transit	3.250 €
3	Renault Kangoo	2.900 €
4	Renault Traffic	7.800 €
<b>Transportmittel</b>		
5	Humbauer	1.700 €
<b>EDV-Software</b>		
6	Software	3.000 €
<b>Büroeinrichtung</b>		
7	PC + 2 Monitore	900 €
8	Drucker	130 €
9	Scanner + Fax	150 €
10	Telefonanlage	330 €
11	Schränke	950 €
12	Tische + Stühle	1.600 €
<b>Andere Anlagen</b>		
13	Sonepar Fahrgerüst	1.800 €
<b>Werkzeuge</b>		
14	2 x Bohrhammer	2.600 €
15	Profi-Multitester	550 €
16	Kabeleinziehgerät	680 €
17	3 x Schlagbohrhammer	1.900 €
18	2 x Mauernutfräse	1.050 €
19	Kleinwerkzeuge	2.700 €
<b>Lagerbestand</b>		
20	12 x Baustromkasten	7.800 €
21	Kabel	5.600 €
22	Sonstiges	7.400 €

<sup>80</sup> Anlage 5 Anlagenentwicklung vom 01. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011.

Position	Bezeichnung	Geschätzter wirtschaftlicher Wert
<b>Sonstige Geschäftsausstattung</b>		
23	Pramac Stromerzeuger	470 €
24	Alarmanlage	1.900 €
		<b>Gesamtwert</b>
		<b>95.860 €</b>

Bei *Elektro Stiegler* liegt der Substanzwert somit bei 95.860 EUR. Die Abweichung vom Kaufpreis des Unternehmens ist damit zu begründen, dass auch der Kundenstamm, die Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie das Ansehen der Firma in der Gesellschaft weitergegeben und folglich in die Kalkulation einbezogen werden müssen.<sup>81</sup>

### **Ergebnis**

Wie bereits vorher beschrieben, ist die Unternehmensbewertung sehr schwierig. Es gibt leider kein exaktes Verfahren, welches allseits anerkannt und geschätzt wird. Daher ist die Bewertung sehr vom Standpunkt des Betrachters aus zu sehen. Ich versuchte, diese so unbefangen wie möglich zu betrachten und sachgemäß zu bearbeiten.

Ergeben hat sich bei dieser Betrachtungsweise eine Unternehmenssubstanz von 95.680 EUR, welche den tatsächlichen Wert der Vermögensgegenstände bei Wiederbeschaffung darstellt. Dazu entsteht ein Ertragswert für die nächsten zehn Jahre von etwa 202.000 EUR, der auch bei erhöhtem Risiko weiterhin realistisch bleibt.

Das Unternehmen ist sehr gut strukturiert, verfügt über gut ausgebildete und eigenständig arbeitende Mitarbeiter sowie eine äußerst hohe Kundenzufriedenheit. Damit sind beide Werte gerechtfertigt.

Der vom Besitzer veranschlagte Kaufpreis von 150.000 EUR ist nach diesen Ergebnissen ein sehr guter Preis, bei dem sich der Kauf des Unternehmens in den nächsten zehn Jahren rentieren wird, selbst bei einer komplett fremdkapitalfinanzierten Firmenübernahme. Durch die Abschlussgebühr und die Zinsen des Kredits wird sich das Unternehmen wahrscheinlich nach einer Zeit von circa neun bis elf Jahren bezahlt haben.

<sup>81</sup> Vgl. [http://www.stuttgart.ihk24.de/starthilfe/nachfolge/973744/Unternehmensbewertung\\_neu.html](http://www.stuttgart.ihk24.de/starthilfe/nachfolge/973744/Unternehmensbewertung_neu.html); Stand: 15.02.2012.

## 6.5 Finanzierung

### 6.5.1 Finanzierungsmöglichkeiten

Finanzierungsmöglichkeiten bestehen viele in Verbindung mit den verschiedensten Banken, jedoch ist es als Jungunternehmer kein Leichtes, einen Kredit zu bekommen. Eine Existenzgründung in jungen Jahren stellt sich für die meisten Banken als eine unlösbare Aufgabe heraus. Zusammen mit einem Förderprogramm der *KfW-Bank* ist der Kreditrahmen jedoch zu bewältigen. Somit zählt für die Bank nicht mehr die Sicherheit eines Eigenheims, einer Lebensversicherung o. ä., sondern die Idee und deren theoretische Umsetzung in einem geeigneten und fachspezifischen Businessplan. Dieser ist dann das Einzige, das die Bank für die Kreditentscheidung benötigt.

Förderprogramme der *KfW-Bank* gibt es hingegen sehr viele. Welches dann perfekt für das Vorhaben passt und auch umgesetzt werden kann, wird erst in den nächsten Gesprächen mit einem dafür ausgebildeten und geschulten Bankberater festgelegt. Im Nachfolgenden beschreibe ich kurz zwei Förderprogramme, welche in Frage kommen könnten und stelle kurz ein Vorschlag der Finanzierung durch die *Commerzbank* vor.

### 6.5.2 ERP-Kredite und Kreditvorschlag der Commerzbank

#### ***ERP-Kredit für KMU (Nr. 68)***

Der *ERP-Gründerkredit-Universell* für kleine- und mittelständige Unternehmen der *KfW-Bankengruppe* wäre für dieses Vorhaben beispielsweise ein äußerst passendes Produkt, welches die Existenzgründung in den ersten drei Jahren unterstützen kann. Vorteile hierbei sind der TOP-Zinssatz ab 1,97 % effektiv pro Jahr, die lange Laufzeit und die Zinsbindung in den ersten zehn Jahren. Zudem ist dieses Produkt mit anderen *KfW*-Programmen und öffentlichen Fördermitteln kombinierbar. Allerdings könnte hier die Unternehmensgröße ein Problem darstellen: *Elektro Stiegler* zählt zum Bereich der Kleinstunternehmen und nicht zu dem der KMU. Ein Bankberater kann diesbezüglich sicher weiterhelfen.

#### ***ERP-Gründerkredit (Nr. 58)***

Ein weiteres Produkt wäre der *ERP-Gründerkredit*. Dieser Kredit der *KfW-Bankengruppe* hat lediglich einen Sollzins von 0,4 % in den Jahren 1 bis 3 der Kreditlaufzeit und wird aus Mitteln des *ERP-Sondervermögens* vergünstigt. Die Laufzeit beträgt aber nur 15 Jahre,



Eigenkapital wird benötigt (mind. 10 %) und die Tilgungszahlungen beginnen erst ab dem 8. Jahr. Das bringt natürlich Vorteile mit sich, stellt jedoch ein erhöhtes Risiko bei einer Fehlwirtschaft dar. Vor- und Nachteile wären hierbei abzuwägen und natürlich die Möglichkeit des frühzeitigen Tilgens bzw. Sondertilgungsmöglichkeiten.

### ***Kreditvorschlag Commerzbank***

Das kurzfristig eingeholte Kreditangebot der *Commerzbank* wurde mir per Fax zugestellt. Dieses beinhaltet ein Konditionsangebot über einen Kredit von 130.000 EUR und rechnet damit mit einem Eigenkapitalanteil von 20.000 EUR. Der Darlehensbetrag wird hierbei über 20 Jahre getilgt und verzinst mit 5,64 % effektiven Jahreszins. Somit ergibt sich eine Kreditrate von 894,25 EUR monatlich.<sup>82</sup> Allerdings ist dieses Angebot ohne das Mitwirken der *KfW-Bank* gerechnet. Es wird demnach bei genauerer Betrachtung sicherlich einen besseren Vorschlag hervorbringen.

### **6.5.3 Wirtschaftlichkeitsbetrachtung**

Rein wirtschaftlich betrachtet, ist der beste Anhaltspunkt der Kreditvorschlag der *Commerzbank*. Dieses auf konkreten Zahlen basierende Angebot kann später für den Ausblick bzw. das Fazit herangezogen werden. Das Eigenkapital von 20.000 EUR ist realisierbar und nachvollziehbar, ohne eine vergleichbare Summe wird der Kauf der Elektrofirma nicht möglich sein. Die Kreditrate von knapp 900 EUR ist laut *Ertragswertmethode* umsetzbar und wird von den Gewinnen der Elektrofirma getragen. Falls die *KfW-Förderbank* zusätzlich genutzt werden kann, verringert sich die Zins- und somit die gesamte Kreditbelastung. Damit wäre ggf. eine Rate von 700 EUR anzustreben. Bei ähnlich guter Auftragslage und gleichbleibender Wirtschaft steht somit dem Kauf des Unternehmens in dieser Hinsicht nichts im Wege.

## **6.6 Erweiterung des bestehenden Unternehmens um neue Vorhaben**

Wie bereits in Kapitel 6.4.2 Unternehmensplanung beschrieben, gibt es ganz konkrete Vorstellungen bzgl. der Erweiterung des bestehenden Unternehmens. Die Umsetzung ist ab dem dritten Jahr geplant. Ein neues Firmengrundstück stellt dabei die Grundlage für ein effektives nachhaltiges Wachstum dar. Mit dieser Entwicklung geht die Erweiterung

---

<sup>82</sup> Vgl. Anlage 9 Finanzierungsvorschlag der *Commerzbank*.

der Personalstruktur einher: Neben mir als Inhaber und Geschäftsführer gibt es den o. g. Betriebsleiter. Er ist für das reibungslose Zusammenspiel der Firma verantwortlich – angefangen von der Angebotserstellung, über die Bestellung beim Großhandel bis zum Ablauf auf den Baustellen. Zusätzlich wird es zwei Bautrupps geben, mit je einem leitenden Angestellten, einem vollwertigen Elektriker und einer Hilfskraft. Diese erledigen den direkten Ablauf auf den Baustellen größtenteils eigenständig, so dass die Betriebsleitung damit nicht so stark beschäftigt ist. Nach diesem Umbruch kommt die Erholungsphase, in der sich alles stabilisiert, am Markt bewährt und die Kredite zurückgezahlt werden. Insgesamt betrachtet, steht der gesamte Plan für die nächsten zehn Jahre, dieser wird natürlich stetig angepasst und verbessert. Jede sich ändernde Gegebenheit bedarf hierbei einer erneuten Planung und Anpassung.

### ***Firmengrundstück***

Der Wechsel des bestehenden Firmengrundstücks ist von sehr starker Bedeutung, stellt dabei jedoch keine leichte Aufgabe dar. Der Standort sollte natürlich in der näheren Umgebung von Naunhof bleiben sowie mit bereits errichteter Lagerhalle und anschließenden Büroräumen ausgestattet sein. Es wird ein ausreichend großes Grundstück benötigt, um die Möglichkeiten an *Erneuerbaren Energien* optimal auszunutzen und Anschauungsobjekte für die Kunden bereitzustellen. Die Verkehrslage ist dabei nicht ganz so relevant. Sicherlich würde eine hervorragende Lage Laufkundschaft bringen, allerdings ist diese nicht unbedingt notwendig.

Das neue Firmengrundstück würde dabei definitiv eine weitere Finanzierung beanspruchen, aber sie ist zeitgleich mit Einsparungen bei den derzeitigen Mieten verbunden. Aus den Büchern geht hervor, dass das Firmengrundstück Naunhof derzeit 300 EUR Miete kostet und das zweite Lager im Nachbarsort Brandis weitere 100 EUR. Diese insgesamt 400 EUR fallen perspektivisch weg, womit einem Kredit für das neue Firmengrundstück nichts im Weg stehen würde.

## 7 Fazit und Ausblick

Die Aufgabe der Diplomarbeit bestand darin, eine „Businessplanerstellung im Rahmen von fremdkapitalfinanzierten Übernahmen (Leveraged Buy-out – LBO) am Beispiel der Firma Elektro Stiegler“ zu erstellen und somit die Grundlage für eine erfolgreiche Übernahme des Unternehmens zu schaffen. Weiterhin sollten Vor- und Nachteile aufgezeigt, abgewogen und somit eine Antwort auf die Frage gegeben werden: „Ist eine Geschäftsübernahme unter Berücksichtigung der bestehenden Rahmenbedingungen und Restriktionen unter wirtschaftlichen und anderen Aspekten anzustreben?“.

Beantworten würde ich diese Frage nach meiner Ausarbeitung sehr positiv. *Elektro Stiegler* ist zwar bzgl. des Firmenalters eine eher recht junge Firma mit wenig Unternehmensgeschichte, allerdings etablierte sich die Firma in den letzten elf Jahren sehr stark am Markt. Der Kundenstamm ist stetig gewachsen und die Zufriedenheit ist hoch. *Elektro Stiegler* ist sehr breit vertreten, d. h. das Kundenvolumen basiert nicht nur auf Privatkunden, sondern ebenso stark auf Geschäfts- und Industriekunden. Der Betrieb hat sich in den letzten Jahren besonders durch eine sehr hohe Qualität hervorgehoben. Er ist somit nicht auf den hart umkämpften Markt deutscher bzw. europaweiter Ausschreibungen angewiesen. Der daraus resultierende geringere Druck auf die Arbeitnehmer wirkt sich sicher genauso positiv auf die Mitarbeiter aus, wie das sehr entspannte Verhältnis zwischen Chef und Angestellten.

Weiterhin schuf sich *Elektro Stiegler* ein kleines Alleinstellungsmerkmal. Seit bisher zehn Jahren ist das Unternehmen bereits auf dem Gebiet der *Erneuerbaren Energien* tätig, speziell im Bereich der Photovoltaik-Anlagen. Im Muldental, dem Hauptarbeitsgebiet und Sitz der Firma, kann dies kein weiteres Unternehmen vorweisen. Im Großraum Leipzig ist dieses Know-how auch nicht leicht zu finden. Lediglich große Unternehmen wie *Juwi Solar* und die *Kirchner Solar Group*, mit Firmensitz in den alten Bundesländern, besitzen es. Laut Erfahrungsberichten vertrauen die Bürger aber nicht auf die *großen* westdeutschen Firmen, sondern suchen nach ortsansässigen verlässlichen Partnern, die in zehn Jahren immer noch als Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Ein weiterer Vorteil bei der Übernahme von *Elektro Stiegler* wäre die komplette Ausstattung, angefangen vom Werkzeug über die Autos bis hin zum Lagerbestand. Die *Subjektwertmethode* ergab

hierfür einen Unternehmenswert von knapp 100.000 EUR, bereits ein beachtlicher Wert bei Verkauf der gesamten Firma. Die *Ertragswertmethode* prognostizierte für die nächsten zehn Jahre einen Unternehmenswert von ca. 200.000 EUR und berechtigte damit den vom Besitzer vorgeschlagenen Kaufpreis von 150.000 EUR.

Trotz der vielen Vorteile bestehen natürlich Risiken und damit verbundene Nachteile. Das erste Risiko sind Mitarbeiter und Kunden. Wie reagieren sie auf die veränderte Situation im Unternehmen bzw. wird es Abwanderungen von Kunden oder sogar Mitarbeitern geben? Diese Frage ist für mich nicht mit vollster Überzeugung zu beantworten, weil jeder Charakter anders ist und dadurch jeder anders reagiert. Die Mitarbeiter von *Elektro Stiegler* waren dabei noch die einfachste Aufgabe. Im Gespräch merkte ich, dass sie der neuen Situation nicht negativ gegenüberstehen, sich durchaus eine Zusammenarbeit vorstellen können. Die Kunden hoffe ich hingegen mit weiterhin gleichbleibend guter Qualität vom Weiterbestehen *Elektro Stieglers* zu überzeugen. Allerdings wird es natürlich den einen oder anderen Kunden geben, der nur personenbezogen beim Unternehmen geblieben ist und jetzt ggf. zur Konkurrenz wechselt.

Eine weitere Problematik stellt sicherlich das Firmengrundstück dar, welches weiterhin im Familienbesitz der Stieglers bleibt. Allerdings bin ich der Meinung, dass Herr Stiegler weiterhin das Beste für seine Firma möchte und mir somit keine größeren Hürden bauen wird. Zudem ist bereits der Auszug auf ein geeignetes Grundstück geplant. Hierfür muss aber zunächst die Anfangs- bzw. Übernahmezeit überwunden werden, damit für solche Schritte die nötigen finanziellen Mittel zur Verfügung stehen.

Das größte Risiko bei der Übernahme ist natürlich der Kredit, die mit Fremdkapital finanzierte Übernahme birgt stets ein hohes Risiko. Bei einem Einbruch des Umsatzes, jedoch gleichbleibenden Fixkosten, wäre das bestehende Eigenkapital durch Kreditrate und Fixkosten in zwei bis maximal drei Monaten aufgebraucht. Die Firma müsste Insolvenz anmelden. Um dies zu umgehen, helfen nur ein konkretes Konzept und ein strikter Kostenplan. Umsatzeinbrüche in einer Größenordnung von 50 % und mehr sind jedoch nicht zu stemmen. Für diese Zahlen sehe ich jedoch keinen gegebenen Grund und werte das an dieser Stelle als unternehmerisches Risiko.

Vor- und Nachteile gibt es nachweislich genügend, aber nach meiner Auffassung überwiegen die Vorteile. Risiken sind bei jeder Unternehmung einzugehen, sie müssen

allerdings überschaubar bleiben und möglichst später ggf. aufgehoben werden können. Die Vorteile einer bestehenden Firma überwiegen: Kundenstamm, Mitarbeiter und Betriebsmittel sind bereits vorhanden und müssen nicht erst erwirtschaftet werden. Die Zahlen der letzten Jahre sowie die einhergehende Zufriedenheit von Kunden und Mitarbeitern sprechen für eine Firmenübernahme. Mit diesem Businessplan gilt es jetzt, die Banken zu gewinnen, um möglichst gute Kreditkonditionen zu erhalten.

Der detaillierte Ausblick für die nächsten Jahre erfolgte bereits in der Unternehmensplanung. Insgesamt ist zu sagen, dass die Firma zuerst stabilisiert wird, Kunden- und Mitarbeiterstrukturen werden gefestigt. *Elektro Stiegler* wird zwischen dem dritten und fünften Jahr der Firmenübernahme ausgebaut. In der Phase sollen ein neues Firmengrundstück und neue Mitarbeiter gefunden werden. Zudem sind mindestens drei Jahre starkes Wachstum vorgesehen. Danach werden Kredite getilgt, so dass *Elektro Stiegler* möglichst nach rund zehn Jahren die Übernahmekredite abbezahlt hat und lediglich die Verschuldung durch das neue Grundstück bleibt.

Zusammenfassend bin ich mit dem Ergebnis meiner Diplomarbeit sehr zufrieden. Ich schuf damit einen fließenden Übergang vom Studium zum Arbeitsleben und kann damit direkt in die Selbstständigkeit starten. Vor dem Studium bestand der Gedanke bereits schon einmal, aber zu dieser Zeit fühlte ich mich der Aufgabe noch nicht gewachsen. Inzwischen sammelte ich das nötige Wissen in allen Bereichen der Wirtschaft und werde meine eigenen Erfahrungen in den nächsten Jahren machen können.

## Anhang

**Anlage 1 Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2009 bis  
31. Dezember 2009**

	<b>2009</b>	<b>2008</b>
	<b><u>EUR</u></b>	<b><u>EUR</u></b>
<b>A. Betriebseinnahmen</b>		
1. Einnahmen	302.769,65	386.535,68
2. Erlöse aus Anlageverkäufen	0,00	0,00
3. Privatanteile	4.878,18	4.889,55
4. Auflösung Ansparabschreibung	9.800,00	200,00
5. Umsatzsteuer	53.177,59	62.258,69
<b>Summe Betriebseinnahmen</b>	<b>370.625,42</b>	<b>453.883,92</b>
<b>B. Betriebsausgaben</b>		
1. Materialausgaben		
a) Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	-111.494,34	-218.979,82
b) Fremdleistungen	-18.300,70	-1.336,00
2. Personalkosten		
a) Löhne und Gehälter	-57.241,95	-51.534,11
b) gesetzliche soziale Aufwendungen	-13.068,28	-11.682,48
c) Freiwillige soziale Aufwendungen	-557,39	-323,53
3. Raumkosten		
a) Miete und Pacht	-4.253,36	-4.377,50
b) Sonstige Raumkosten	-565,59	-100,63
4. Steuern, Versicherung und Beiträge	-5.287,39	-2.941,74
5. Fahrzeugkosten		
a) Kraftfahrzeugsteuer	-948,00	-914,00
b) Kraftfahrzeugversicherung	-2.264,50	-2.688,19
c) Sonstige Fahrzeugkosten	-11.410,43	-10.404,41
6. Werbe- und Reisekosten	-8.369,89	-4.607,88
7. Instandhaltung und Werkzeuge	-1.728,12	-1.552,98
8. Abschreibung		
a) Abschreibung auf Anlagevermögen	-14.557,80	-17.774,90
b) Abschreibung auf geringwertige Anlagegüter	0,00	-2.679,18
9. Verschiedene Kosten	-11.776,57	-13.865,77
10. Vorsteuer	-30.104,73	-48.549,68
11. Vorsteuer aus innergemeinschaftlichem Erwerb und Vorsteuer nach §§ 13a, 13b UstG	-2.197,52	-233,32
12. Umsatzsteuer aus innergemeinschaftlichem Erwerb und Vorsteuer nach §§ 13a, 13b UstG	2.197,52	233,32
13. Umsatzsteuer-Zahlung	-23.707,71	-12.775,64
<b>Summe Kosten</b>	<b>-315.636,75</b>	<b>-407.088,44</b>

Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2010 bis 31. Dezember 2010		
<i>Elektro Stiegler</i>		
04683 Naunhof		
	<b>2009</b>	<b>2008</b>
	<b><u>EUR</u></b>	<b><u>EUR</u></b>
14. Buchwert Anlagenabgänge	0,00	0,00
15. Neutrale Aufwendungen	-4.263,03	-3.642,83
<b>Summe Betriebsausgaben</b>	<b>-319.899,78</b>	<b>-410.731,27</b>
<b>C. Betrieblicher Gewinn</b>	<b>50.725,64</b>	<b>43.152,65</b>
<b>D. Steuerliche Korrekturen</b>		
Hinzurechnungen		
1. Nicht abzugsfähige Betriebsausgaben		
a) Bewirtungskosten	23,43	44,03
b) Zuwendungen und Spenden	250,00	450,00
2. Gewerbesteuer einschl. Nebenkosten	2.340,00	0,00
<b>Summe Hinzurechnungen</b>	<b>2.613,43</b>	<b>494,03</b>
Kürzungen		
3. Bildung Investitionsabzugsbetrag	-5.000,00	0,00
<b>E. Steuerlicher Gewinn</b>	<b>48.339,07</b>	<b>43.646,68</b>

**Anlage 2 Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2010 bis  
31. Dezember 2010**

	<b>2010</b> <b><u>EUR</u></b>	<b>2009</b> <b><u>EUR</u></b>
<b>A. Betriebseinnahmen</b>		
1. Einnahmen	658.403,83	302.769,65
2. Erlöse aus Anlageverkäufen	0,00	0,00
3. Privatanteile	4.878,24	4.878,18
4. Auflösung Ansparabschreibung	0,00	9.800,00
5. Umsatzsteuer	114.603,32	53.177,59
<b>Summe Betriebseinnahmen</b>	<b>777.885,39</b>	<b>370.625,42</b>
<b>B. Betriebsausgaben</b>		
1. Materialausgaben		
a) Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	-489.695,24	-111.494,34
b) Fremdleistungen	-2.669,51	-18.300,70
2. Personalkosten		
a) Löhne und Gehälter	-50.805,08	-57.241,95
b) gesetzliche soziale Aufwendungen	-13.982,31	-13.068,28
c) Freiwillige soziale Aufwendungen	-1.438,56	-557,39
3. Raumkosten		
a) Miete und Pacht	-4.930,00	-4.253,36
b) Sonstige Raumkosten	-205,24	-565,59
4. Steuern, Versicherung und Beiträge	-5.333,72	-5.287,39
5. Fahrzeugkosten		
a) Kraftfahrzeugsteuer	-948,00	-948,00
b) Kraftfahrzeugversicherung	-2.332,05	-2.264,50
c) Sonstige Fahrzeugkosten	-10.044,68	-11.410,43
6. Werbe- und Reisekosten	-6.067,44	-8.369,89
7. Instandhaltung und Werkzeuge	-1.975,52	-1.728,12
8. Abschreibung		
a) Abschreibung auf Anlagevermögen	-13.396,00	-14.557,80
b) Abschreibung auf geringwertige Anlagegüter	-600,20	0,00
9. Verschiedene Kosten	-10.824,68	-11.776,57
10. Vorsteuer	-98.175,22	-30.104,73
11. Vorsteuer aus innergemeinschaftlichem Erwerb und Vorsteuer nach §§ 13a, 13b UstG	-248,83	-2.197,52
12. Umsatzsteuer aus innergemeinschaftlichem Erwerb und Vorsteuer nach §§ 13a, 13b UstG	248,83	2.197,52
13. Umsatzsteuer-Zahlung	-16.546,14	-23.707,71
<b>Summe Kosten</b>	<b>-729.969,58</b>	<b>-315.636,75</b>



Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011

*Elektro Stiegler*

04683 Naunhof

	<b>2010</b>	<b>2009</b>
	<b><u>EUR</u></b>	<b><u>EUR</u></b>
14. Buchwert Anlagenabgänge	0,00	0,00
15. Neutrale Aufwendungen	-2.388,02	-4.263,03
<b>Summe Betriebsausgaben</b>	<b>-732.357,60</b>	<b>-317.890,78</b>
<b>C. Betrieblicher Gewinn</b>	<b>45.527,79</b>	<b>50.725,64</b>
<b>D. Steuerliche Korrekturen</b>		
Hinzurechnungen		
1. Nicht abzugsfähige Betriebsausgaben		
a) Bewirtungskosten	40,66	23,43
b) Zuwendungen und Spenden	200,00	250,00
2. Gewerbesteuer einschl. Nebenkosten	2.340,00	2.340,00
<b>Summe Hinzurechnungen</b>	<b>2.580,66</b>	<b>2.613,43</b>
Kürzungen		
3. Bildung Investitionsabzugsbetrag	<b>0,00</b>	-5.000,00
<b>E. Steuerlicher Gewinn</b>	<b>48.108,45</b>	<b>48.339,07</b>

**Anlage 3 Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2011 bis  
31. Dezember 2011**

	<b>2011</b> <b><u>EUR</u></b>	<b>2011</b> <b><u>EUR</u></b>	<b>2010</b> <b><u>EUR</u></b>
<b>A. Betriebseinnahmen</b>			
1. Einnahmen	357.274,14		658.403,83
2. Erlöse aus Anlageverkäufen	34.722,69		0,00
3. Privatanteile	5.208,99		4.878,24
4. Umsatzsteuer	57.913,63		114.603,32
<b>Summe Betriebseinnahmen</b>		<b>455.119,45</b>	<b>777.885,39</b>
<b>B. Betriebsausgaben</b>			
1. Materialausgaben			
a) Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	-163.700,91		-489.695,24
b) Fremdleistungen	-6.737,90		-2.669,51
2. Personalkosten			
a) Löhne und Gehälter	-66.801,66		-50.805,08
b) gesetzliche soziale Aufwendungen	-16.802,61		-13.982,31
c) Freiwillige soziale Aufwendungen	-375,35		-1.438,56
3. Raumkosten			
a) Miete und Pacht	-4.930,00		-4.930,00
b) Sonstige Raumkosten	-134,16		-205,24
4. Steuern, Versicherung und Beiträge	-7.168,50		-5.333,72
5. Fahrzeugkosten			
a) Kraftfahrzeugsteuer	-1.056,00		-948,00
b) Kraftfahrzeugversicherung	-2.160,77		-2.332,05
c) Sonstige Fahrzeugkosten	-12.368,33		-10.044,68
6. Werbe- und Reisekosten	-4.153,23		-6.067,44
7. Instandhaltung und Werkzeuge	-1.559,05		-1.975,52
8. Abschreibung			
a) Abschreibung auf Anlagevermögen	-14.345,96		-13.396,00
b) Abschreibung auf geringwertige Anlagegüter	-1.190,70		-600,20
9. Verschiedene Kosten	-10.408,58		-10.824,68
10. Vorsteuer	-43.182,46		-98.175,22
11. Vorsteuer aus innergemeinschaftlichem Erwerb und Vorsteuer nach §§ 13a, 13b UstG	-1.140,00		-248,83
12. Umsatzsteuer aus innergemeinschaftlichem Erwerb und Vorsteuer nach §§ 13a, 13b UstG	1.140,00		248,83
13. Umsatzsteuer-Zahlung	-11.766,94		-16.546,14
<b>Summe Kosten</b>		<b>-368.951,11</b>	<b>-729.969,58</b>

Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG vom 01. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011

*Elektro Stiegler*

04683 Naunhof

	<b>2011</b> <b><u>EUR</u></b>	<b>2011</b> <b><u>EUR</u></b>	<b>2010</b> <b><u>EUR</u></b>
14. Buchwert Anlagenabgänge	-32.460,00		0,00
15. Neutrale Aufwendungen	-1.988,10		-2.388,02
<b>Summe Betriebsausgaben</b>		<b>-403.399,21</b>	<b>-732.357,60</b>
<b>C. Betrieblicher Gewinn</b>		<b>51.720,24</b>	<b>45.527,79</b>
<b>D. Steuerliche Korrekturen</b>			
Hinzurechnungen			
1. Nicht abzugsfähige Betriebsausgaben			
a) Bewirtungskosten	77,47		40,66
b) Zuwendungen und Spenden	0,00		200,00
2. Gewerbesteuer einschl. Nebenkosten	3.857,60		2.340,00
<b>Summe Hinzurechnungen</b>		<b>3.935,07</b>	<b>2.580,66</b>
<b>E. Steuerlicher Gewinn</b>		<b>56.655,31</b>	<b>48.108,45</b>

**Anlage 4 Erläuterung zur Gewinnermittlung nach § 4 Abs. 3 EStG**  
**vom 01. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011**

<b>A. Betriebseinnahmen</b>		
<b>1. Einnahmen</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>357.274,14</b>	<b>658.403,83</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Forderungen aus Lieferungen u. Leistung	-7.425,79	9.944,85
Forderungen aus Lieferungen u. Leistung Gewährleistungseinbehalt	2.554,37	-3.251,04
Umsatzsteuer nicht fällig 16%	0,00	-9,42
Umsatzsteuer nicht fällig 19%	-233,40	-2.831,57
Erlöse aus Leistungen nach § 13b UStG	59.974,08	70.611,54
Erlöse 19 % Ust	301.195,44	578.319,64
Erlöse Miete Baustrom 19 % Ust	0,00	1.695,00
Erlöse Envia 19 % Ust	4.548,40	6.244,68
Erlöse 16 % Ust	0,00	-58,85
Gewährter Skonti 19% Ust	-2.163,67	-1.461,91
Gewährter Skonti § 13b UStG	-1.175,29	-799,09
	<b>357.274,14</b>	<b>658.403,83</b>
<b>2. Erlöse aus Anlageverkäufen</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>34.722,69</b>	<b>0,00</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Erlöse a. Verk. Sachanlagevermögen 19% Ust	6.722,69	0,00
Erlöse a. Verk. Sachanlagevermögen o.% Ust	28.000,00	0,00
Geschäftsveräußerungen §1 Abs. 1a UStG		
	<b>34.722,69</b>	<b>0,00</b>

<b>3. Privatanteile</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>5.208,99</b>	<b>4.878,24</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Verwendung v. Gegenständen außerh. d. Untern. (Kfz-Nutzung) o. Ust	1.517,67	1.403,04
Verwendung v. Gegenständen f. Zwecke außerh. des UN 19% Ust	3.691,32	3.475,20
	5.208,99	4.878,24
<b>4. Umsatzsteuer</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>57.913,63</b>	<b>114.603,32</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Umsatzsteuer 19%	57.680,23	114.603,32
Nachsteuer UStVA kz. 65		
Wechsel der Besteuerungsform	233,40	0,00
	57.913,63	114.603,32
<b>B. Betriebsausgaben</b>		
<b>1. Materialausgaben</b>		
<b>a) Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-163.700,91</b>	<b>-489.695,24</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Verbindlichkeiten aus Lieferung u. Leistung	-614,31	-4.329,67
Wareneingang 19% Vorsteuer	-166.834,21	-491.192,37
Erhaltene Skonti 19% Vorsteuer	3.747,61	5.826,80
	-163.700,91	-489.695,24
<b>b) Fremdleistungen</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-6.737,90</b>	<b>-2.669,51</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Fremdleistungen	-737,9	-1359,88
Bauleistungen eines im Inland ans. Untern. 19% Vorst./19% Ust	-6000	-1309,63
	<b>-6.737,90</b>	<b>-2.669,51</b>

<b>2. Personalkosten</b>		
<b>a) Löhne und Gehälter</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-66.801,66</b>	<b>-50.805,08</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Verbindlichk. Lohn- u. Kirchensteuer	-131,79	100,08
Verbindlichk. aus Vermögensbildung	0,00	-40,00
Löhne	-59.443,96	-45.350,48
Gehälter	-7.406,90	-6.121,68
Aushilfslöhne	-5.355,00	-6.230,00
Erstattung Lohnfortzahlung	1.349,99	256,60
Zuschüsse Agentur für Arbeit	4.186,00	6.580,40
	<b>-66.801,66</b>	<b>-50.805,08</b>
<b>b) Gesetzliche soziale Aufwendungen</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-16.802,61</b>	<b>-13.982,31</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Gesetzliche Sozialaufwendungen	-15.315,50	-12.246,98
Beiträge aus Berufsgenossenschaft	-1.369,68	-1.385,19
Pauschale Steuer auf sonstige Bezüge	-117,43	-350,14
	<b>-16.802,61</b>	<b>-13.982,31</b>
<b>c) Freiwillige soziale Aufwendungen</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-375,35</b>	<b>-1.438,55</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Freiwillige soziale Aufwendungen		
Lohnsteuerfrei	-375,35	-1.438,55
	<b>-375,35</b>	<b>-1.438,55</b>
<b>3. Raumkosten</b>		
<b>a) Miete und Pacht</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-4.930,00</b>	<b>-4.930,00</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Miete (unbewegliche Wirtschaftsgüter)	-3.600,00	-3.600,00

Miete Garage	-1.330,00	-1.330,00
	-4.930,00	-4.930,00
<b>b) Sonstige Raumkosten</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-134,16</b>	<b>-205,24</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Reinigung	-75,20	-157,85
Sonstige Raumkosten	-58,96	-47,39
	-134,16	-205,24
<b>4. Steuer, Versicherung und Beiträge</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-7.168,50</b>	<b>-5.333,72</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Versicherungen	-1.542,64	-1.118,36
Beiträge	-1.149,76	-1.377,22
Sonstige Abgaben	-618,50	-498,14
Gewerbsteuer	-3.011,60	-2.340,00
Gewerbsteuer Vorjahre	-846,00	0,00
	-7.168,50	-5.333,72
<b>5. Fahrzeugkosten</b>		
<b>a) Kraftfahrzeugsteuer</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-1.056,00</b>	<b>-948,00</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
KFZ-Steuer	-1.056,00	-948,00
	-1.056,00	-948,00
<b>b) Kraftfahrzeugversicherung</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-2.160,77</b>	<b>-2.332,05</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
KFZ-Versicherung	-2.160,77	-2.332,05
	-2.160,77	-2.332,05

<b>c) Sonstige Fahrzeugkosten</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-12.368,33</b>	<b>-10.044,68</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Fahrzeugkosten	-601,21	-37,00
Laufende KFZ-Betriebskosten	-7.976,69	-6.222,73
Laufende Betriebskosten Notstrom	-12,75	-39,75
KFZ-Reparaturen	-3.745,20	-3.684,03
Sonstige KFZ-Kosten	-16,96	-61,17
Fremdfahrzeuge	-15,52	0,00
	<b>-12.368,33</b>	<b>-10.044,68</b>
<b>6. Werbe- und Reisekosten</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-4.153,23</b>	<b>-6.067,44</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Werbekosten	-3.250,72	-3.713,77
Geschenke bis 35 Euro	-259,56	-337,81
Bewirtungskosten	-180,77	-94,89
Aufmerksamkeiten	-35,51	-64,73
Nicht abzugsfähige Bewirtungskosten	-77,47	-40,66
Reisekosten AN Übernachtung	0,00	-157,98
Reisekosten AN Verpfl.-mehraufwand	0,00	-190,00
Reisekosten Unternehmer	-61,20	-651,60
Reisekosten UN Verpfl.-mehraufwand	-288,00	-816,00
	<b>-4.153,23</b>	<b>-6.067,44</b>
<b>7. Instandhaltung und Werkzeuge</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-1.559,05</b>	<b>-1.975,52</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Reparaturen u. Instandh. Bauten	0,00	-126,94
Reparaturen u. Instandh. Betriebs- u. Geschäftsausstattung	-709,90	-325,00
Sonstige Reparaturen/Instandhaltung	0,00	-41,87
Wartungskosten für Hard- u. Software	-92,51	0,00
Werkzeuge und Kleingeräte	-756,64	-1.481,71
	<b>-1.559,05</b>	<b>-1.975,52</b>



<b>8. Abschreibung</b>		
<b>a) Abschreibung auf Anlagevermögen</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-14.453,96</b>	<b>-13.396,00</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Abschreibung immaterielle Vermögensgegenstände	-517,00	-518,00
Abschreibung auf Sachanlagen	-5.663,98	-7.482,00
Abschreibung auf Kfz	-8.164,98	-5.007,00
Abschreibung Sachanlagen steuerl. Sondervorschriften	0,00	-389,00
	<b>-14.345,96</b>	<b>-13.396,00</b>
<b>b) Abschreibung auf geringwertige Anlagegüter</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-1.190,70</b>	<b>-600,20</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Sofortabschreibung GWG	-700,70	0,00
Abschreibung auf Sammelposten WG	-490,00	-600,20
	<b>-1.190,70</b>	<b>-600,20</b>
<b>9. Verschiedene Kosten</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-10.408,58</b>	<b>-10.824,68</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Porto	-227,45	-337,35
Telefon	-2.184,65	-2.142,01
Bürobedarf	-600,76	-999,90
Zeitschriften/Bücher	-332,97	-341,39
Fortbildungskosten	-24,37	-578,36
Rechts- und Beratungskosten	-100,00	0,00
Abschluss- und Prüfungskosten	-1.079,90	-896,45
Buchführungskosten	-2.756,80	-2.409,60
Mieten für Arbeitsgeräte	-256,15	-854,65
Sonstiger Betriebsbedarf	-1.874,08	-1.742,21
Nebenkosten des Geldverkehrs	-889,44	-465,78
Abraum- und Abfallbeseitigung	-82,01	-56,98
	<b>-10.408,58</b>	<b>-10.824,68</b>

<b>10. Vorsteuer</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-43.182,46</b>	<b>-98.175,22</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Abziehbare Vorsteuer 7 %	-30,22	-22,97
Abziehbare Vorsteuer 19 %	-43.152,24	-98.152,25
	-43.182,46	-98.175,22
<b>11. Vorsteuer aus innergemeinschaftlichem Erwerb und Vorsteuer nach §§ 13a, 13b UStG</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-1.140,00</b>	<b>-248,83</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Abziehbare Vorsteuer nach § 13 b UStG 19%	-1.140,00	-248,83
	-1.140,00	-248,83
<b>12. Umsatzsteuer aus innergemeinschaftlichem Erwerb und Umsatzsteuer nach §§ 13a, 13b UStG</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>1.140,00</b>	<b>248,83</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Umsatzsteuer nach § 13 b UStG 19%	1.140,00	248,83
	1.140,00	248,83
<b>13. Umsatzsteuer-Zahlung</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-11.766,94</b>	<b>-16.546,14</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Umsatzsteuervorauszahlungen	-12.426,31	-14.383,74
Umsatzsteuervorauszahlungen 1/11	-1.511,00	-2.245,00
Umsatzsteuer laufendes Jahr	3.178,40	1.208,55
Umsatzsteuer Vorjahr	-1.008,03	-1.125,95
	-11.766,94	-16.546,14

<b>14. Buchwert Anlagenabgänge</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-32.460,00</b>	<b>0,00</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Abgänge Sachanlagen	-32.460,00	0,00
	-32.460,00	0,00
<b>15. Neutrale Aufwendungen</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>-1.988,10</b>	<b>-2.388,02</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Zuwendungen, Spenden	0,00	-200,00
Zinsaufwendungen langfr. Verbindlichkeiten	-1.111,29	-1.165,61
Zinsen zur Finanzierung v. Anlagevermögen	-876,81	-1.022,41
	-1.988,10	-2.388,02
<b>C. Betrieblicher Gewinn</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>51.720,24</b>	<b>45.527,79</b>
<b>D. Steuerliche Korrekturen</b>		
<b>Hinzurechnungen</b>		
<b>1. Nicht abzugsfähige Betriebsausgaben</b>		
<b>a) Bewirtungskosten</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>77,47</b>	<b>40,66</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Nicht abzugsfähige Bewirtungskosten	77,47	40,66
	77,47	40,66
<b>b) Zuwendungen und Spenden</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>0,00</b>	<b>200,00</b>

<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Zuwendungen und Spenden	0,00	200,00
	0,00	200,00
<b>2. Gewerbesteuer einschl. Nebenleistungen</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>3.857,60</b>	<b>2.340,00</b>
<u>Zusammensetzung:</u>	2011	2010
	EUR	EUR
Gewerbesteuer	3.011,60	2.340,00
Gewerbesteuer Vorjahre	846,00	0,00
	3.857,60	2.340,00
<b>E. Steuerlicher Gewinn</b>		
	<b>2011</b>	<b>2010</b>
	<b>EUR</b>	<b>EUR</b>
	<b>56.655,31</b>	<b>48.108,45</b>

**Anlage 5      Anlagenentwicklung vom 01. Januar 2011 bis 31. Dezember 2011**

Pos.	Fibu-Konto	Anlagen-Nr.	Bezeichnung	AK/HK-Datum ND %-Satz	AK/HK Beg. Wj. AK/HK Ende Wj.	Zugang	Abgang	Umbuchung	Zuschreibung	Abschr. Kum. Abschr. Wj.	RBW Ende Wj RBW Vj
3000	135	135001	Software	28.2.08	2.589,00					2.028,00	561,00
				5/00 20,0	2.589,00					517,00	1.078,00
<b>3000</b>	<b>135</b>	<b>EDV-Software</b>			<b>2.589,00</b>					<b>2.028,00</b>	<b>561,00</b>
					<b>2.589,00</b>					<b>517,00</b>	<b>1.078,00</b>
3000	510	510001	Photovoltaikanlage	22.7.05	53.882,46		53.882,46			0,00	0,00
				20/00 10,0	53.882,46					2.050,00	30.756,00
3000	510	510002	Sonepar Fahrgerüst	09.09.2005	1.650,00					1.185,00	465,00
				11/00 18,18	1.650,00					103,00	568,00
3000	510	<b>Andere Anlagen</b>			<b>55.532,46</b>		<b>53.882,46</b>			<b>1.185,00</b>	<b>465,00</b>
					<b>55.532,46</b>					<b>2.153,00</b>	<b>31.324,00</b>
3000	520	520001	Daimler Chrysler	13.1.06	31.293,10		31.293,10			0,00	0,00
				6/00 20,0	0,00					1.252,00	5.006,00
3000	520	520002	Chrysler Grand Voyager	26.03.2011	0,00	33.177,98				6.912,98	26.265,00
				6/00 25,0	33.177,98					6.912,98	0,00
3000	520	<b>PKW</b>			<b>3.129,10</b>	<b>33.177,98</b>	<b>31.293,10</b>			<b>6.912,98</b>	<b>26.265,00</b>
					<b>33.177,98</b>					<b>8.164,98</b>	<b>5.006,00</b>

Pos.	Fibu-Konto	Anlagen-Nr.	Bezeichnung	AK/HK-Datum ND %-Satz	AK/HK Beg. Wj. AK/HK Ende Wj.	Zugang	Abgang	Umbuchung	Zuschreibung	Abschr. Kum. Abschr. Wj.	RBW Ende Wj RBW Vj
3000	540	540001	Ford Transit	12.3.03 9/00 20,0	18.193,45 18.193,45					18.192,95 1.116,50	0,50 1.117,00
		540002	Renault Kangoo	16.4.04 6/00 16,67	10.561,18 10.561,18					10.560,68 0,00	0,50 0,50
3000	540	540003	Renault Traffic	25.4.07 8/00 30,0	15.000,00 15.000,00					12.209,00 1.196,00	2.791,00 3.987,00
3000	540	<b>LKW</b>			<b>43.754,63</b> <b>43.754,63</b>					<b>40.962,63</b> <b>2.312,50</b>	<b>2.792,00</b> <b>5.104,50</b>
3000	560	560001	Anhänger	23.4.04 11/00 9,09	1.329,80 1.329,80					1.075,80 78,00	254,00 332,00
3000	560	<b>Transportmittel</b>			<b>1.329,80</b> <b>1.329,80</b>					<b>1.075,80</b> <b>78,00</b>	<b>254,00</b> <b>332,00</b>
3000	620	620003	Bohrhammer	15.4.04 7/00 14,29	1.223,20 1.223,20					1.222,70 0,00	0,50 0,50
3000	620	620004	Profi-Multitester	10.8.07 5/00 30,0	552,44 552,44					511,44 71,00	41,00 112,00
3000	620	620005	Kabeleinziehgerät	18.12.07 5/00 30,0	659,05 659,05					580,55 86,00	79,00 165,00
3000	620	620006	Schlagbohrhammer	6.6.11 5/00 20,0	0,00 646,87	646,87				129,87 129,87	517,00 0,00
3000	620	620007	Mauernutfräse	6.6.11 5/00 20,0	0,00 495,61	495,61				99,61 99,61	396,00 0,00
3000	620	<b>Werkzeuge</b>			<b>2.434,69</b> <b>3.577,17</b>	<b>1.142,48</b>				<b>2.544,17</b> <b>386,48</b>	<b>1.033,50</b> <b>277,50</b>

Pos.	Fibu-Konto	Anlagen-Nr.	Bezeichnung	AK/HK-Datum ND %-Satz	AK/HK Beg. Wj. AK/HK Ende Wj.	Zugang	Abgang	Umbuchung	Zuschreibung	Abschr. Kum. Abschr. Wj.	RBW Ende Wj RBW Vj
3000	680	680001	Carport	7.10.03 8/00 12,5	3.664,32 3.664,32					3.473,32 458,00	191,00 649,00
3000	680	<b>Einbauten fremde Grundstücke</b>			<b>3.664,32</b> <b>3.664,32</b>					<b>3.473,32</b> <b>458,00</b>	<b>191,00</b> <b>649,00</b>
3000	690	Pramac-Stromerzeuger		22.08.2003 19/00 10,53	434,60 434,60					301,60 16,00	133,00 149,00
3000	690	690010	Alarmanlage	29.03.2007 11/00 9,09	2.500,00 2.500,00					870,00 227,00	1.630,00 1.857,00
3000	690	690011	Mauernutfräse	23.02.2008 8/00 30,0	435,40 435,40					357,40 33,00	78,00 111,00
3000	690	<b>Sonstige Geschäftsausstattung</b>			<b>2.935,40</b> <b>2.935,40</b>					<b>1.529,00</b> <b>276,00</b>	<b>1.841,00</b> <b>2.117,00</b>
		<b>Gesamtsumme</b>								<b>59.710,90</b> <b>14.345,96</b>	<b>33.402,50</b> <b>45.888,00</b>

**Anlage 6      Handwerksunternehmen\*), tätige Personen und Umsatz nach Gewerbe-  
gruppen und Gewerbebezügen in Sachsen 2008**

Nr. der Klassifi- kation 1)	Gewerbegruppe Gewerbe- zweig	Handwerks- unter- nehmen*)	Tätige Personen am 31.12.2008				Umsatz <sup>3)</sup> 2008	
			ins- gesamt <sup>2)</sup>	darunter		je Unter- nehmen	insgesamt	je tätige Person
				sozialver- sicherungs- pflichtig Be- schäftigte	geringfügig entlohnte Be- schäftigte			
	Handwerk insgesamt	38 293	279041	209 481	29 417	7	22.125.444	79.291
	I Bauhauptgewerbe	6 506	45 118	35 015	3 285	7	4.003.368	88.731
A 01	Maurer und Betonbauer	3 398	26 986	21 333	2 097	8	2.493.934	92.416
A 03	Zimmerer	777	2 652	1 623	210	3	167.878	63.302
A 04	Dachdecker	1 356	6 188	4 295	477	5	501.102	80.980
A 05	Straßenbauer	447	5 939	5 235	239	13	614.956	103.545
A 06	Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer	112	669	501	50	6	60.264	90.081
A 07	Brunnenbauer	47	292	227	15	6	19.612	67.164
A 11	Gerüstbauer	292	1 942	1 466	164	7	105.292	54.218
B1 02	Betonstein- und Terrazzohersteller	77	450	335	33	6	/	/
	II Ausbaugewerbe	15 259	74 420	53 397	5 102	5	5.513.451	74.086
A 02	Ofen- und Luftheizungs- bauer	234	655	372	40	3	46.534	71.044
A 09	Stuckateure	108	511	368	29	5	30.891	60.452
A 10	Maler und Lackierer	2 145	10 072	7 226	599	5	585.970	58.178
A 23	Klempner	703	2 873	1 953	199	4	230.140	80.104
A 24	Installateur und Heizungsbauer	3 037	15 679	11 455	1 021	5	1.365.776	87.109
A 25	Elektrotechniker	3 504	26 045	20 513	1 890	7	2.034.997	78.134
A 27	Tischler	1 852	9 322	6 763	622	5	632.139	67.812
A 39	Glaser	234	1 174	808	123	5	82.675	70.422
B1 01	Fliesen-, Platten- und Mosaikleger	2 245	4 556	1 988	247	2	262.457	57.607
B1 03	Estrichleger	220	782	483	72	4	69.655	89.073
B1 12	Parkettleger	234	617	325	45	3	41.986	68.049
B1 13	Rollladen- und Jalousiebauer	134	453	270	38	3	38.816	85.687
B1 27	Raumausstatter	609	1 681	873	177	3	91.415	54.381
	III Handwerke für den gewerblichen Bedarf	4 800	60 720	43 131	12 572	13	3.879.965	63.899
A 13	Metallbauer	1 932	15 963	12 842	1 114	8	1.444.465	90.488
A 14	Chirurgiemechaniker	2	.	.	.	.	.	.
A 16	Feinwerkmechaniker	740	7 193	5 840	575	10	574.850	79.918
A 18	Kälteanlagenbauer	95	1 540	1 389	53	16	266.774	173.230
A 19	Informationstechniker	534	3 141	2 359	210	6	361.425	115.067
A 21	Landmaschinen- mechaniker	198	2 223	1 913	109	11	471.902	212.282
A 22	Büchsenmacher	7	.	.	.	.	.	.



A 26	Elektromaschinenbauer	93	1 249	1 081	65	13	/	/
A 29	Seiler	9	138	110	19	15	14.475	104.891
A 40	Glasbläser und Glas- apparatebauer	9	19	7	2	2	733	38.579
B1 04	Behälter- und Apparatebauer	66	165	85	11	3	9.907	60.042
B1 07	Metallbildner	22	148	92	32	7	7.374	49.824
B1 08	Galvaniseure	27	473	412	33	18	28.113	59.436
B1 09	Metall- und Glockengießer	13	111	90	7	9	/	/
B1 10	Schneidwerkzeug- mechaniker	64	238	151	22	4	13.341	56.055
B1 14	Modellbauer	72	727	604	48	10	42.249	58.114
B1 17	Böttcher	8	22	10	3	3	.	.
B1 33	Gebäudereiniger	585	25 643	14 975	10 062	44	403.721	15.744
B1 34	Glasveredler	16	46	28	1	3	/	/
B1 35	Feinoptiker	-	-	-	-	-	-	-
B1 36	Glas- und Porzellanmaler	13	20	3	4	2	649	32.450
B1 37	Edelsteinschleifer und -graveure	2	.	.	.	.	.	.
B1 39	Buchbinder	41	257	170	45	6	8.752	34.054
B1 40	Buchdrucker: Schriftsetzer; Drucker	89	642	469	81	7	47.779	74.422
B1 41	Siebdrucker	17	.	.	.	.	5.052	.
B1 42	Flexografen	11	82	63	8	7	5.328	64.976
B1 53	Schilder- und Lichtreklamehersteller	135	583	379	59	4	33.463	57.398
	<b>IV Kraftfahrzeuggewerbe</b>	<b>3 698</b>	<b>35 751</b>	<b>29 532</b>	<b>2 225</b>	<b>10</b>	<b>( 6 046 177)</b>	<b>( 169 119)</b>
A 15	Karosserie- und Fahrzeugbauer	407	4 031	3 360	238	10	/	/
A 17	Zweiradmechaniker	129	406	220	52	3	40.549	99.874
A 20	Kraftfahrzeugtechniker	3 070	30 629	25 422	1 876	10	( 5 282 327)	( 172 462)
A 41	Vulkaniseure und Reifen mechaniker	92	685	530	59	7	75.329	109.969
	<b>V Lebensmittelgewerbe</b>	<b>2 175</b>	<b>30 830</b>	<b>25 216</b>	<b>3 337</b>	<b>14</b>	<b>1.525.998</b>	<b>49.497</b>
A 30	Bäcker	1 250	18 773	15 514	1 960	15	673.896	35.897
A 31	Konditoren	154	1 986	1 572	246	13	64.254	32.353
A 32	Fleischer	699	9 537	7 776	1 032	14	725.285	76.050
B1 28	Müller	44	243	161	33	6	40.973	168.613
B1 29	Brauer und Mälzer	12	174	132	27	15	/	/
B1 30	Weinküfer	16	117	61	39	7	6.143	52.504
	<b>VI Gesundheitsgewerbe</b>	<b>1 087</b>	<b>8 567</b>	<b>6 679</b>	<b>707</b>	<b>8</b>	<b>473.562</b>	<b>55.277</b>
A 33	Augenoptiker	417	2 162	1 522	169	5	134.033	61.995
A 34	Hörgeräteakustiker	32	215	171	11	7	17.693	82.293
A 35	Orthopädietechniker	80	1 677	1 499	95	21	125.294	74.713
A 36	Orthopädieschuhmacher	170	974	681	111	6	45.027	46.229
A 37	Zahntechniker	388	3 539	2 806	321	9	151.515	42.813
	<b>VII Handwerke für den privaten Bedarf</b>	<b>4 768</b>	<b>23 635</b>	<b>16 511</b>	<b>2 189</b>	<b>5</b>	<b>682.923</b>	<b>28.895</b>
A 08	Steinmetzen und Steinbildhauer	311	1 481	966	185	5	89.263	60.272
A 12	Schornsteinfeger	331	876	476	69	3	.	.
A 28	Boots- und Schiffbauer	3	16	7	5	5	.	.
A 38	Friseure	2 610	14 658	10 804	1 157	6	281.904	19.232
B1 05	Uhrmacher	198	509	258	49	3	25.219	49.546
B1 06	Graveure	32	76	35	9	2	3.775	49.671
B1 11	Gold- und Silberschmiede	99	258	124	28	3	12.618	48.907

B1 15	Drechsler <sup>4)</sup>	222	1 276	877	170	6	48.107	37.701
B1 16	Holzbildhauer	37	87	37	11	2	3.288	37.793
B1 18	Korbmacher	16	32	14	1	2	1.065	33.281
B1 19	Damen- und Herrenschneider	145	436	214	73	3	13.287	30.475
B1 20	Sticker	18	90	53	17	5	3.051	33.900
B1 21	Modisten	6	17	10	1	3	934	54.941
B1 22	Weber	3	8	5	-	3	.	.
B1 23	Segelmacher	-	-	-	-	-	-	-
B1 24	Kürschner	30	66	29	6	2	2.353	35.652
B1 25	Schuhmacher	74	203	106	22	3	12.535	61.749
B1 26	Sattler und Feintäschner	99	428	267	55	4	( 25 656)	( 59 944)
B1 31	Textilreiniger	93	1 683	1 391	194	18	/	/
B1 32	Wachszieher	3	19	12	3	6	.	.
B1 38	Fotografen	238	646	339	57	3	25.550	39.551
B1 43	Keramiker	45	242	154	41	5	5.461	22.566
B1 44	Orgel- und Harmonium- bauer	18	148	117	13	8	5.796	39.162
B1 45	Klavier- und Cembalobauer	22	48	21	4	2	3.877	80.771
B1 46	Handzuginstrumenten- macher	8	24	12	4	3	/	/
B1 47	Geigenbauer	28	61	29	3	2	2.233	36.607
B1 48	Bogenmacher	14	29	12	3	2	984	33.931
B1 49	Metallblasinstrumenten- macher	23	72	47	2	3	3.656	50.778
B1 50	Holzblasinstrumenten- macher	20	97	71	5	5	5.295	54.588
B1 51	Zupfinstrumentenmacher	16	31	13	1	2	1.931	62.290
B1 52	Vergolder	6	18	11	1	3	733	40.722
-----								

\*) Nur Unternehmen (einschl. der inzwischen inaktiven Unternehmen) mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2008.

1) Verzeichnis der Gewerbe lt. Anlage A (A) bzw. Anlage B Abschnitt 1 (B1) der Handwerksordnung (ab 1.1.2004).

2) Einschl. tätiger Unternehmer (geschätzt).

3) Mit geschätzten Umsätzen bei Organschaftsmitgliedern; ohne Umsatzsteuer.

4) Bezeichnung nach Anlage B Abschnitt 1 der Handwerksordnung: Drechsler (Elfenbeinschnitzer) und Holzspielzeugmacher.

# Anlage 7      Handwerksunternehmen\*), tätige Personen und Umsatz nach Kreisen und Gewerbegruppen in Sachsen 2008

Nr. der Klassifi- kation <sup>1)</sup>	Sachsen Kreis Gewerbegruppe Gewerbzweig		Handwerks- unter- nehmen*)	Tätige Personen am 31.12.2008			Umsatz <sup>3)</sup> 2008		
				ins- gesamt <sup>2)</sup>	darunter		je Unter- nehmen	insgesamt	je tätige Person
					sozialver- sicherungs- pflichtig Be- schäftigte	geringfügig entlohnte Be- schäftigte			
			Sachsen						
511	Handwerk insgesamt		38 293	279 041	209 481	29 417	7	22.125.444	79.291
	I	Bauhauptgewerbe	6 506	45 118	35 015	3 285	7	4.003.368	88.731
	II	Ausbaugewerbe	15 259	74 420	53 397	5 102	5	5.513.451	74.086
	III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	4 800	60 720	43 131	12 572	13	3.879.965	63.899
	IV	Kraftfahrzeuggewerbe	3 698	35 751	29 532	2 225	10	(6 046 177)	( 169 119)
	V	Lebensmittelgewerbe	2 175	30 830	25 216	3 337	14	1.525.998	49.497
	VI	Gesundheitsgewerbe	1 087	8 567	6 679	707	8	473.562	55.277
	VII	Handwerke für den privaten Bedarf	4 768	23 635	16 511	2 189	5	682.923	28.895
	Handwerkskammerbezirk Chemnitz								
	Chemnitz, Stadt		1 886	18 733	13 812	2 930	10	1.537.083	82.052
	I	Bauhauptgewerbe	288	2 100	1 706	96	7	226.491	107.853
	II	Ausbaugewerbe	744	4 103	3 067	249	6	329.449	80.295
	III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	254	6 474	4 064	2 146	25	291.855	45.081
	IV	Kraftfahrzeuggewerbe	173	2 588	2 272	128	15	( 557 691)	( 215 491)
	V	Lebensmittelgewerbe	81	1 389	1 189	113	17	50.296	36.210
	VI	Gesundheitsgewerbe	60	690	572	54	12	45.663	66.178
	VII	Handwerke für den privaten Bedarf	286	1 389	942	144	5	35.638	25.657
521	Erzgebirgskreis		4 413	28 826	21 818	2 382	7	2.129.515	73.875
	I	Bauhauptgewerbe	717	5 302	4 294	257	7	457.462	86.281
	II	Ausbaugewerbe	1 721	7 587	5 348	446	4	532.017	70.122
	III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	497	4 995	3 837	642	10	( 324 295)	( 64 924)
	IV	Kraftfahrzeuggewerbe	423	3 631	2 946	226	9	( 536 543)	( 147 767)
	V	Lebensmittelgewerbe	309	3 654	2 936	394	12	138.394	37.875
	VI	Gesundheitsgewerbe	113	740	548	66	7	38.262	51.705
	VII	Handwerke für den privaten Bedarf	633	2 917	1 909	351	5	102.542	35.153

<b>522</b>	<b>Mittelsachsen</b>	<b>3 389</b>	<b>25 573</b>	<b>19 861</b>	<b>2 159</b>	<b>8</b>	<b>2.074.838</b>	<b>81.134</b>
I	Bauhauptgewerbe	582	3 743	2 924	207	6	303.492	81.083
II	Ausbaugewerbe	1 390	6 970	5 074	441	5	541.359	77.670
III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	420	5 074	3 891	748	12	447.938	88.281
IV	Kraftfahrzeuggewerbe	338	3 257	2 710	185	10	( 454 482)	( 139 540)
V	Lebensmittelgewerbe	200	3 697	3 184	296	18	/	/
VI	Gesundheitsgewerbe	73	548	422	48	8	27.794	50.719
VII	Handwerke für den privaten Bedarf	386	2 284	1 656	234	6	67.304	29.468
<b>523</b>	<b>Vogtlandkreis</b>	<b>2 896</b>	<b>18 096</b>	<b>13 604</b>	<b>1 443</b>	<b>6</b>	<b>(1 522 591)</b>	<b>( 84 140)</b>
I	Bauhauptgewerbe	496	2 692	1 992	179	5	253.209	94.060
II	Ausbaugewerbe	1 114	4 862	3 378	309	4	348.983	71.778
III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	345	2 996	2 322	313	9	223.078	74.459
IV	Kraftfahrzeuggewerbe	268	2 706	2 275	141	10	/	/
V	Lebensmittelgewerbe	186	2 689	2 182	309	14	113.662	42.269
VI	Gesundheitsgewerbe	82	553	411	53	7	27.305	49.376
VII	Handwerke für den privaten Bedarf	405	1 598	1 044	139	4	53.881	33.718
<b>524</b>	<b>Zwickau</b>	<b>3 570</b>	<b>27 681</b>	<b>19 970</b>	<b>3 996</b>	<b>8</b>	<b>2.057.696</b>	<b>74.336</b>
I	Bauhauptgewerbe	637	5 680	3 961	1 057	9	387.931	68.298
II	Ausbaugewerbe	1 422	6 671	4 710	488	5	507.896	76.135
III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	425	5 890	3 830	1 618	14	297.671	50.538
IV	Kraftfahrzeuggewerbe	316	3 829	3 270	217	12	( 637 779)	( 166 565)
V	Lebensmittelgewerbe	233	2 993	2 400	348	13	136.508	45.609
VI	Gesundheitsgewerbe	113	869	662	87	8	/	/
VII	Handwerke für den privaten Bedarf	424	1 749	1 137	181	4	46.881	26.804
<b>Handwerkskammerbezirk Dresden</b>								
<b>612</b>	<b>Dresden, Stadt</b>	<b>3 003</b>	<b>26 210</b>	<b>20 076</b>	<b>2 965</b>	<b>9</b>	<b>2.178.756</b>	<b>83.127</b>
I	Bauhauptgewerbe	398	.	.	.	.	.	.
II	Ausbaugewerbe	1 197	7 448	5 369	826	6	541.236	72.669
III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	402	7 036	5 277	1 331	18	367.741	52.266
IV	Kraftfahrzeuggewerbe	283	3 334	2 877	139	12	/	/
V	Lebensmittelgewerbe	136	.	.	.	.	.	.
VI	Gesundheitsgewerbe	139	1 222	986	82	9	72.879	59.639
VII	Handwerke für den privaten Bedarf	448	2 491	1 851	179	6	72.961	29.290

<b>625</b>	<b>Bautzen</b>	<b>3 347</b>	<b>22 999</b>	<b>17 609</b>	<b>1 879</b>	<b>7</b>	<b>1.864.123</b>	<b>81.052</b>
I	Bauhauptgewerbe	565	4 061	3 303	152	7	402.587	99.135
II	Ausbaugewerbe	1 369	6 318	4 520	368	5	468.561	74.163
III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	400	4 238	3 231	591	11	346.060	81.656
IV	Kraftfahrzeuggewerbe	353	2 815	2 211	229	8	( 407 365)	( 144 712)
V	Lebensmittelgewerbe	222	3 044	2 512	306	14	154.078	50.617
VI	Gesundheitsgewerbe	76	640	508	47	8	32.782	51.222
VII	Handwerke für den privaten Bedarf	362	1 883	1 324	186	5	52.690	27.982
<b>626</b>	<b>Görlitz</b>	<b>2 627</b>	<b>17 274</b>	<b>12 896</b>	<b>1 601</b>	<b>7</b>	<b>1.347.693</b>	<b>78.019</b>
I	Bauhauptgewerbe	499	3 126	2 451	142	6	257.107	82.248
II	Ausbaugewerbe	1 027	4 728	3 320	334	5	313.848	66.381
III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	314	2 843	2 049	462	9	227.950	80.179
IV	Kraftfahrzeuggewerbe	256	2 152	1 695	177	8	304.369	141.435
V	Lebensmittelgewerbe	171	2 501	1 996	328	15	178.461	71.356
VI	Gesundheitsgewerbe	80	594	462	44	7	31.709	53.382
VII	Handwerke für den privaten Bedarf	280	1 330	923	114	5	34.249	25.751
<b>627</b>	<b>Meißen</b>	<b>2 554</b>	<b>17 856</b>	<b>13 660</b>	<b>1 534</b>	<b>7</b>	<b>1.455.480</b>	<b>81.512</b>
I	Bauhauptgewerbe	451	.	.	.	.	.	.
II	Ausbaugewerbe	1 009	4 597	3 286	267	5	344.782	75.002
III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	342	3 698	2 716	625	11	259.943	70.293
IV	Kraftfahrzeuggewerbe	279	2 279	1 819	163	8	( 351 002)	( 154 016)
V	Lebensmittelgewerbe	153	.	.	.	.	.	.
VI	Gesundheitsgewerbe	58	375	284	27	6	27.200	72.533
VII	Handwerke für den privaten Bedarf	262	1 587	1 206	111	6	43.058	27.132
<b>628</b>	<b>Sächsische Schweiz-Osterzgebirge</b>	<b>2 844</b>	<b>16 636</b>	<b>12 260</b>	<b>1 402</b>	<b>6</b>	<b>1.215.857</b>	<b>73.086</b>
I	Bauhauptgewerbe	495	.	.	.	.	.	.
II	Ausbaugewerbe	1 182	4 370	2 818	321	4	298.128	68.222
III	Handwerke für den gewerblichen Bedarf	364	2 857	2 143	333	8	216.731	75.860
IV	Kraftfahrzeuggewerbe	284	2 106	1 669	136	7	313.484	148.853
V	Lebensmittelgewerbe	164	.	.	.	.	.	.
VI	Gesundheitsgewerbe	56	344	257	27	6	17.468	50.779
VII	Handwerke für den privaten Bedarf	299	1 758	1 301	146	6	55.880	31.786

Handwerkskammerbezirk Leipzig								
<b>713</b>	<b>Leipzig, Stadt</b>	<b>3 132</b>	<b>25 995</b>	<b>19 307</b>	<b>3 404</b>	<b>8</b>	<b>1.942.421</b>	<b>74.723</b>
	I Bauhauptgewerbe	454	.	.	.	.	.	.
	II Ausbaugewerbe	1 239	7 301	5 509	498	6	548.346	75.106
	III Handwerke für den gewerblichen Bedarf	445	7 808	5 389	1 952	18	293.627	37.606
	IV Kraftfahrzeuggewerbe	290	3 204	2 659	231	11	/	/
	V Lebensmittelgewerbe	102	.	.	.	.	.	.
	VI Gesundheitsgewerbe	127	1 229	984	106	10	67.377	54.823
	VII Handwerke für den privaten Bedarf	475	2 142	1 462	183	5	52.294	24.414
<b>729</b>	<b>Leipzig</b>	<b>2 614</b>	<b>18 139</b>	<b>13 517</b>	<b>1 895</b>	<b>7</b>	<b>1.478.689</b>	<b>81.520</b>
	I Bauhauptgewerbe	517	3 381	2 589	252	7	323.636	95.722
	II Ausbaugewerbe	1 045	5 114	3 705	322	5	387.937	75.858
	III Handwerke für den gewerblichen Bedarf	335	3 563	2 487	728	11	304.268	85.397
	IV Kraftfahrzeuggewerbe	235	1 904	1 504	146	8	/	/
	V Lebensmittelgewerbe	130	2 158	1 751	272	17	88.347	40.939
	VI Gesundheitsgewerbe	64	465	356	43	7	24.211	52.067
	VII Handwerke für den privaten Bedarf	288	1 554	1 125	132	5	43.272	27.846
<b>730</b>	<b>Nordsachsen</b>	<b>2 018</b>	<b>15 023</b>	<b>11 091</b>	<b>1 827</b>	<b>7</b>	<b>1.320.702</b>	<b>87.912</b>
	I Bauhauptgewerbe	407	.	.	.	.	.	.
	II Ausbaugewerbe	800	4 351	3 293	233	5	350.909	80.650
	III Handwerke für den gewerblichen Bedarf	257	3 248	1 895	1 083	13	278.808	85.840
	IV Kraftfahrzeuggewerbe	200	1 946	1 625	107	10	276.695	142.187
	V Lebensmittelgewerbe	88	.	.	.	.	.	.
	VI Gesundheitsgewerbe	46	298	227	23	6	17.882	60.007
	VII Handwerke für den privaten Bedarf	220	953	631	89	4	22.273	23.371

\*) Nur Unternehmen (einschl. der inzwischen inaktiven Unternehmen) mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen und/oder mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Berichtsjahr 2008.

1) Amtliches Gemeindeverzeichnis; Verzeichnis der Gewerbe lt. Anlage A (A) bzw. Anlage B Abschnitt 1 (B1) der Handwerksordnung (ab 1.1.2004).

2) Einschl. tätiger Unternehmer (geschätzt).

3) Mit geschätzten Umsätzen bei Organschaftsmitgliedern; ohne Umsatzsteuer.

**Anlage 8      Basiszins für das vereinfachte Ertragswertverfahren nach § 203 Abs. 2 BewG  
(Bundesministerium der Finanzen)**



Bundesministerium  
der Finanzen

POSTANSCHRIFT Bundesministerium der Finanzen, 11016 Berlin

**Nur per E-Mail**

Oberste Finanzbehörden  
der Länder

MDg Dr. Misera  
Unterabteilungsleiter

HAUSANSCHRIFT Wilhelmstraße 97, 10117 Berlin

TEL +49 (0) 30 18 682-1461

FAX +49 (0) 30 18 682-881461

E-MAIL ReferatVD4@bmf.bund.de

DATUM 2. Januar 2012

BETREFF **Bewertung nicht notierter Anteile an Kapitalgesellschaften und des Betriebsvermögens;  
Basiszins für das vereinfachte Ertragswertverfahren nach § 203 Absatz 2 BewG**

GZ **IV D 4 - S 3102/07/10001**

DOK **2012/0003057**

(bei Antwort bitte GZ und DOK angeben)

Gemäß § 203 Absatz 2 BewG gebe ich den Basiszins für das vereinfachte Ertragswertverfahren bekannt, der aus der langfristig erzielbaren Rendite öffentlicher Anleihen abgeleitet ist. Die Deutsche Bundesbank hat hierfür auf den 2. Januar 2012 anhand der Zinsstrukturdaten einen Wert von 2,44 Prozent errechnet.

Dieses Schreiben wird im Bundessteuerblatt Teil I veröffentlicht.

Im Auftrag  
Dr. Misera

Dieses Dokument wurde elektronisch versandt und ist nur im Entwurf gezeichnet.

## Anlage 9 Finanzierungsvorschlag der Commerzbank

Faxabsender:	+49 365 8276358	COMMERZBANK GERA	16-02-12 15:57	S.: 1/2
--------------	-----------------	------------------	----------------	---------

Filiale Gera

Herr  
Max Mustermann  
Kunden-Nr.: 0000000  
Datenbogen

16.02.2012

KONDITIONSANGEBOT GÜLTIG AB: 16.02.2012

Vertragswährung	EUR
Rückzahlungsart	Annuität
Darlehensbetrag	130.000,00
Auszahlungsbetrag	130.000,00
Anzahl Tilgungsraten	240
Laufzeit bis	29.02.2032
Zinssatz	5,500% p.a.
fest vereinbart bis	28.02.2022
Disagio	0,00
Bearbeitungsentgelt	0,00
Rate*	894,25
Zinszahlungen	monatl.
Zinszahlung ab	29.02.2012
Tilgungszahlungen	monatl.
Tilgungszahlung ab	30.03.2012
anfängliche Tilgung	2,75%
(anfängl.) effektiver Jahreszins*	5,64%
Gesamtbetrag*	215.588,70
-Zinsleistungen I**	59.963,03
-Tilgungsleistungen I**	47.085,47
-Zinsleistungen II**	25.625,67
-Tilgungsleistungen II**	82.914,53

\* Erläuterungen siehe Anlage  
 \*\* I=Im Zinsbindungs-/Zinsbegrenzungs-/Disagioverrechnungszeitraum (bei Darlehen mit variabler Verzinsung für die gesamte Darlehensrestlaufzeit)  
 \*\* II=Nach Ablauf des Zinsbindungs-/Zinsbegrenzungs-/Disagioverrechnungszeitraum für die Darlehensrestlaufzeit



## Literatur- und Quellenverzeichnis

### Bücher

**Barth, Thomas; Barth, Daniela** (2008): Controlling; 2., vollständig überarb. u. aktual. Aufl.; Bd. der Reihe Managementwissen für Studium und Praxis; hrsg. von Dietmar Dorn und Rainer Fischbach; München.

**Brümmerhoff, Dieter; Grömling, Michael** (2011): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen; 9. Aufl.; München.

**De Filippis, Fernando** (2011): Währungsrisikomanagement in kleinen und mittleren Unternehmen; Wiesbaden.

**Ernst, Sebastian** (2010): Die ökonomischen Auswirkungen von Private Equity Investoren; Lohmar und Köln; zugl. Dissertation an der WHU Otto Beisheim School of Management; Vallendar; 2010.

**Fuchs, Jürgen** (2008): Private Equity – Fluch oder Segen?; München.

**Haas, Jürgen; Bear, Xaver Franz** (2005): Strategisches Management; 4. Aufl.; Stuttgart.

**Halder, Frank** (2010): Beitrag der Unternehmenskultur zum Unternehmenserfolg – Die direkten und indirekten Auswirkungen der Unternehmenskultur sowie ihre Modelle und Analysemethoden; Norderstedt; zugl. Bachelorarbeit an der SRH Hochschule Heidelberg; 2010.

**Hering, Thomas; Vincenti Aurelio J. F.** (2005): Unternehmensgründung; München.

**Hofbauer, Günter; Bergmann, Sabine** (2008): Optimales Rating für KMU – So überzeugen Sie Ihre Bank; Erlangen.

**Huch, Burkhard; Behme, Wolfgang; Ohlendorf, Thomas** (2004): Rechnungswesen-orientiertes Controlling – Ein Leitfaden für Studium und Praxis; 4. Aufl.; Heidelberg.

**Kneer, Christian** (2005): Buy-out-Transaktionen – Formen, Finanzierungsstrukturen und Anwendungsbereiche; Umsetzung im Kontext von Entrepreneurship in Industrieunternehmen; Norderstedt.

**McKinsey & Company** (2007): Planen, gründen, wachsen – Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg; 4., aktual. Aufl.; Heidelberg.

**Meurer, Dennis** (2007): Private Equity als Anlageform für den Privatkunden; Norderstedt; zugl. Masterarbeit; 2007.

**Morgenstern, Andreas** (2009): Leveraged Buyouts durch große Private Equity Gesellschaften – Theoretische und praktische Untersuchung; Hamburg.

**Mugler, Josef** (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe; Bd. 1; 3., überarb. Aufl.; Wien und New York.

**Nagl, Anna** (2011): Der Businessplan – Geschäftspläne professionell erstellen; Mit Checklisten und Fallbeispielen; 6., überarb. Aufl.; Wiesbaden.

**Posluschny, Peter** (2004): Controlling für das Handwerk – Durchgängige Fallstudie mit Softwareunterstützung, Bd. der Reihe Managementwissen für Studium und Praxis; hrsg. von Dietmar Dorn und Rainer Fischbach; München.

**Preißler, Peter R.** (2008): Betriebswirtschaftliche Kennzahlen – Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle; München.

**Schawel, Christian; Billing, Fabian** (2005): Top 100 Management Tools – Das wichtigste Buch eines Managers; Wiesbaden.

**Seeburger, Peter** (2010): Die Performance der IPOs von Leveraged Buyouts – Eine Untersuchung theoretischer und empirischer Erklärungsansätze zur Messung der Wertentwicklung und operativen Performance von LBO-backed IPOs; Bd. 3365 der Reihe Europäische Hochschulschriften; Frankfurt a. M., Berlin u. a.; zugl. Dissertation an der Universität Mainz; 2009.

**Slamanig, Markus** (2004): Traditionelle Formen des Mezzanine-Kapital als flexible Finanzierungsform für KMU; Norderstedt.

**Stocker, Ferry** (2009): Moderne Volkswirtschaftslehre – Logik der Marktwirtschaft; Bd. 1 der Reihe Lehrbuch zur Mikro- und Makroökonomik; 6. Aufl.; München und Wien.

**Topp, Christian** (2009): Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen; Gestaltungsproblematik und Zukunftschancen; Norderstedt; zugl. Diplomarbeit; 2009.

**Witt, Sven-Ahrend** (1998): Unternehmenserwerb und Mikropolitik – Mikropolitische Prozesse als kritische Erfolgsfaktoren beim Unternehmenserwerb; Bd. 6 der Reihe Personal – Organisation – Management, hrsg. von Sven-Ahrend Witt; Hamburg; zugl. Dissertation an der Universität Hamburg; 1997.

**Witte, Hermann** (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Lebensphasen des Unternehmens und betriebliche Funktionen; Mit Aufgaben; 2. Aufl., München.

### ***Sammelbände und Aufsätze***

**Bernet, Beat; Westerfeld, Simone** (2008): Konzepte des KMU-Rating im Vergleich; In: Oliver Everling (Hrsg.): Certified Rating Analyst; München; S. 3–20.

**Weinbrenner, Susanne** (2010): Kundenmanagement in Arztpraxen und Ärztenetzen; In: Reinhard Busse; Jonas Schreyögg; Oliver Tiemann (Hrsg.): Management im Gesundheitswesen; 2. Aufl.; Heidelberg; S. 176–185.

**Stadler, Wilfried** (2001) (Hrsg.): Auf dem Weg zu neuen Spielregeln – Beiträge zum Wandel von Wirtschaftsordnung und Finanzierungskultur; Wien; S. 177.

**Zapp, Winfried; Otten, Silja** (2008): Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in der stationären Altenhilfe unter besonderer Berücksichtigung der Qualitätskosten, In: Winfried Zapp (Hrsg.): Qualitätskostenrechnung für die stationäre Altenpflege; Bd. 1 der Reihe Controlling und Management in Gesundheitseinrichtungen; hrsg. von Winfried Zapp und Manfred Haubrock; Lohmar und Köln; S. 1-173.

### *Studien, Expertisen, Berichte, Paper*

**Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.)** (2011): Perspektive 2025 – Fachkräfte für Deutschland; Nürnberg.

**Günterberg, Brigitte** (2011): Berechnungsmethode der Gründungs- und Liquidationsstatistik des IfM Bonn; hrsg. vom Institut für Mittelstandsforschung; Bonn.

### *Internetadressen*

<http://aktien-portal.at/kennzahlen.html?sm=diverses>; Stand: 12.03.2012.

<http://boersenlexikon.faz.net/umsjemit.htm>; Stand: 12.03.2012.

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73666/umfrage/neugruendung-von-unternehmen-in-deutschland/>; Stand: 25.02.2012.

<http://de.wikipedia.org>; Stand: 12.03.2012.

[http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm); Stand: 13.01.2012.

<http://haetten-sie-gewusst.blogspot.com/2010/12/veranderung-der-bevolkerungspyramide.html>; Stand: 28.02.2012.

<http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Presse/pressemitteilungen,did=461168.html?view=renderPrint>; Stand: 13.02.2012.

<http://www.businessdeutschland.de/branchenbuch/branchen/elektroindustrie.html>; Stand: 06.02.2012.

<http://www.definition-of.net/definition-der-elektrohandwerk>; Stand: 01.03.2012.

<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/UnternehmenGewerbelnsolvenzen/KMUMittelstand/Aktuell,templateId=renderPrint.psml>; Stand: 16.01.2012.

<http://www.easybill.de/blog/index.php/existenzgruendung/die-gruendung/die-voraussetzungen-zur-unternehmensgruendung/>; Stand: 24.02.2012.

<http://www.foerderland.de/450.0.html>; Stand: 21.12.2011.

<http://www.gehaltsvergleich.com>; Stand: 05.03.2012.

<http://www.gesetze-im-internet.de/hwo/BJNR014110953.html#BJNR014110953BJNG000102377>; Stand: 31.01.2012.

<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/.../6138548.html>; Stand: 28.02.2012.

<http://www.handwerk-magazin.de/...../-1-halbjahr-2011/150/4/38913>; Stand: 25.02.2012.

<http://www.handwerkstag-sachsen.de/zahlen.htm>; Stand: 09.03.2012.

<http://www.hwk-hildesheim.de/24,93,178.html>; Stand: 01.03.2012.

<http://www.ifm-bonn.org>; Stand: 13.02.2012.

[http://www.mittelstanddirekt.de/home/gruendung\\_und\\_nachfolge/nachrichten/eine betriebsuebernahme dauert im schnitt drei jahre.html](http://www.mittelstanddirekt.de/home/gruendung_und_nachfolge/nachrichten/eine_betriebsuebernahme_dauert_im_schnitt_drei_jahre.html); Stand: 24.02.2012.

<http://www.rp-online.de/niederrhein-sued/viersen/nachrichten/mittelstand-sucht-nachfolger-1.2660461>; Stand: 27.02.2012.

[http://www.stuttgart.ihk24.de/starthilfe/nachfolge/973744/Unternehmensbewertung neu.html](http://www.stuttgart.ihk24.de/starthilfe/nachfolge/973744/Unternehmensbewertung_neu.html); Stand: 15.02.2012.

<http://www.swiss-press.com/newsflashartikel.cfm?key=1232325>; Stand: 15.02.2012.

[http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Wissen/Ursachen von Unternehmensnachfolgen/100651.html](http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/de/Wissen/Ursachen_von_Unternehmensnachfolgen/100651.html); Stand: 27.02.2012.

[http://de.wikipedia.org/wiki/Basel\\_II](http://de.wikipedia.org/wiki/Basel_II); Stand: 12.05.2012.

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und erlaubten Hilfsmittel benutzt habe. Weiter erkläre ich, die Diplomarbeit in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt zu haben.

Mittweida, den 5. Juni 2012

Thomas Hielscher